ARTHUR HOFFMANN

RESURSELE UMANE ÎN ACTIVITATEA DE EDUCAȚIE FIZICĂ ŞI SPORT

Universitatea SPIRU HARET

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României
HOFFMANN ARTHUR
Resursele umane în activitatea de educaţie fizică şi sport/ Arthur Hoffmann. Bucureşti:
Editura Fundaţiei *România de Mâine*, 2004.
208 p.; 20,5 cm.
Bibliogr.
ISBN 973-582-975-4

658.3:796

© Editura Fundaţiei *România de Mâine*, 2004

Redactor: Cosmin COMARNESCU
Tehnoredactor: Brînduşa DINESCU
Coperta: Marilena BĂLAN–GURLUI

Bun de tipar: 02.06.2004; Coli de tipar: 13
Format: 16/61x86

Editura şi Tipografia Fundaţiei *România de Mâine*
Splaiul Independenţei nr. 313, Bucureşti, sector 6, O.P. 83
Tel / Fax: 410.43.80; www.SpiruHaret.ro
e-mail: contact@editturaromaniademaine.ro

UNIVERSITATEA *SPIRU HARET*
FACULTATEA DE EDUCAȚIE FIZICĂ ŞI SPORT

ARTHUR HOFFMANN

RESURSELE UMANE ÎN ACTIVITATEA DE EDUCAȚIE FIZICĂ ŞI SPORT

EDITURA FUNDAȚIEI *ROMÂNIA DE MÂINE*
Bucureşti, 2004

Universitatea SPIRU HARET

CUPRINS

Introducere …… 7

1. MANAGEMENTUL CA ŞTIINŢĂ

1.1. Unele consideraţii despre managementul ca ştiinţă ……... 10
1.2. Funcţiile manageriale ale organizaţiei ……... 12
1.2.1. Previziunea …….. 13
1.2.2. Organizarea …….. 13
1.2.3. Coordonarea ……. 14
1.2.4. Antrenarea ……... 14
1.2.5. Control-evaluarea ……..... 15
1.3. Procesele manageriale …… 16
1.3.1. Procesele de execuţie ……... 16
1.3.2. Procesele de management …… 16
1.4. Relaţiile de management …… 17
1.5. Cultura organizaţională şi cultura managerială ……. 18
1.5.1.Cultura organizaţională ……. 18
1.5.2. Cultura managerială ……. 18

2. SUBIECTUL ŞI OBIECTUL MANAGEMENTULUI

2.1. Subiectul managementului: managerii …….. 22
2.1.1. Eficienţa şi eficacitatea managerului sportiv ……... 24
2.1.2. Management şi *leadership* ……... 26
2.2. Obiectul managementului: organizaţia ……. 28

3. PARTICIPANŢII

3.1. Generaţii de participanţi ……. 30
3.2. Categorii de participanţi la activităţi de educaţie fizică şi sport …… 32

Universitatea SPIRU HARET

4. DIVERSITATEA PROFESIONALĂ ŞI NORMELE ORGANIZAŢIONALE

4.1. Funcţionarii publici 34
4.2. Personalul din structurile administraţiei publice pentru sport 35
4.3. Personalul direcţiilor pentru sport judeţene şi a municipiului Bucureşti ... 43
4.4. Personalul din federaţiile sportive naţionale 44
4.5. Militarii şi funcţionarii publici cu statut special 51
4.6. Personalul medical 55
4.7. Mass-media 57
4.8. Profesorii de educaţie fizică şi sport 58
4.9. Sportivii 60
4.10. Antrenorii 74
4.11. Arbitrii şi judecătorii sportivi 77
4.12. Agentul de jucători de fotbal 77
4.13. *Stakeholderii* 78
4.14. Personalul de cercetare şi asimilaţii 78
4.15. Voluntarii 78

5. SISTEMUL DE MANAGEMENT AL ORGANIZAŢIILOR SPORTIVE DIN PERSPECTIVA RESURSELOR UMANE

5.1. Principiile de management 81
5.2. Definirea sistemului de management 82
5.3. Componentele sistemului de management al organizaţiei sportive 83
5.3.1. Subsistemul organizatoric 84
5.3.2. Subsistemul informaţional 86
5.3.3. Subsistemul decizional 88
5.3.4. Subsistemul metode şi tehnici de management 89
5.3.5. Alte elemente ale sistemului de management 95

6. MANAGEMENTUL CA PROFESIE

6.1. Profesiunea 96
6.2. Ocupaţia 100
6.3. Conflictele 102
6.4. Stresul 104

7. MANAGEMENTUL COMPARAT

7.1. Necesitate şi definiţie 105
7.2. Descriptorii manageriali în viziune translaţională 106
7.3. Modelul de management european 108
7.4. Euromanagerii 109

Bibliografie selectivă 111

Anexe 115

Universitatea SPIRU HARET

INTRODUCERE

Managementul resurselor umane propune o abordare globală, complexă, interrelațională a problemelor cu care se confruntă personalul dintr-o organizație sportivă.

Componentă a managementului general, managementul resurselor umane *reprezintă o evoluție conceptuală majoră dezvoltată după 1980, care înlocuieşte termenul de* managementul personalului.

În afara faptului că noul termen presupune implicarea tuturor managerilor organizației sportive, nu doar pe aceia din compartimentul personal, există şi alte elemente semnificative prezentate în tabelul 1.

Tabelul 1. *Elemente de referință ale managementului resurselor umane în raport cu managementul personalului*
[după A. Manolescu, 2001, p. 34]

Nr. crt.	**Elemente de referință**	**Managementul personalului**	**Managementul resurselor umane**
1.	Compartimentul	Norme/Obiceiuri	Valori/Misiune
2.	Contractul	Elaborarea atentă a contractelor scrise	Acțiune „dincolo de contract”
3.	Modelul pentru acțiune managerială	Procedurile	Necesitățile
4.	Inițiative	Treptat	Integrat
5.	Calități manageriale	Negocierea	Facilitarea
6.	Viteza deciziei	Lentă	Rapidă
7.	Comunicarea	Indirectă	Directă
8.	Categorii de posturi	Numeroase	Restrânse
9.	Proiectarea posturilor	Diviziunea muncii	Munca în echipă
10.	Selecția	Activitatea managerială separată	Activitatea-cheie integrată
11.	Salarizarea	Evaluarea postului (gradații fixe)	În funcție de performanță
12.	Pregătire şi dezvoltare	Controlul accesului la cursuri	Organizații de pregătire

Deşi nu s-a formulat o definiție *unanim acceptată, se poate afirma că între diferitele demersuri de definire conceptuală* nu există elemente contradictorii*, formulările specialiştilor străini şi români completându-se reciproc. Prezentăm unele elemente comune definitorii pentru rolul managementului resurselor umane, întâlnite în diferite formulări:*

- *funcțiunea care facilitează cea mai eficientă folosire a oamenilor în vederea realizării obiectivelor individuale şi organizaționale;*
- *ansamblul de funcții şi procese intercorelate care au în vedere atragerea, socializarea, motivarea, reținerea şi menținerea angajaților unei organizații;*
- *fixarea obiectivelor în raport cu oamenii, realizarea şi controlul acestora într-o logică a sistemului;*
- *abordarea strategică a asigurării, motivării antrenării şi dezvoltării resurselor-cheie ale unei organizații;*
- *ansamblul activităților referitoare la asigurarea utilizării optime a resurselor umane, în beneficiul organizației, al fiecărui individ şi al comunității, în general.*

Cele câteva exemple, sugestive pentru toate tipurile de instituții şi organizații sportive, pun în evidență:

- *factorul strategic în selecție şi motivare;*
- *fixarea şi îndeplinirea obiectivelor în raport de resursele umane;*
- *utilizarea optimă în beneficiul organizației;*
- *utilizarea optimă în beneficiul comunității.*

În acest sens, poate fi subliniată o modificare în timp a importanței unor componente (activități) ale managementului resurselor umane, în perioada 1980-1990. Într-o clasificare de la 1 la 9, se pot observa evoluții spectaculoase [G.T. Milkovich şi J.W. Bourdeau, citați de A. Manolescu, 2001, p. 45]:

- *planificarea: locul 8, în 1980, locul 1, în 1990;*
- *asigurarea cu personal: locul 2, în 1980, locul 6, în 1990;*
- *avantaje: loc 6, în 1980, loc 5, în 1985, loc 3, în 1990;*
- *relații de muncă: loc 3, în 1980, loc 9, în 1985 şi 1990;*
- *relații cu angajații: loc 4, în 1980, loc 6, în 1985, loc 7, în 1990.*

Vom trata, în continuare, unele aspecte referitoare la managementul organizațiilor sportive din perspectiva managementului resurselor umane. În mod firesc, înțelegerea aprofundată a managementului resurselor umane în domeniul educației fizice şi sportului se întemeiază pe cunoaşterea principiilor şi exigențelor generale ale ştiinței şi artei managementului.

Lucrarea de față cuprinde șapte capitole. Capitolul 1 prezintă o privire de ansamblu asupra managementului ca știință. Capitolul 2 tratează subiectul și obiectul managementului, respectiv managerii și organizația. Lucrarea continuă cu prezentarea participanților la activitatea de educație fizică și sport (capitolul 3), a diversității profesionale și a normelor organizaționale (capitolul 4). Capitolul 5 se ocupă de sistemul de management al organizațiilor sportive, din perspectiva resurselor umane. Ultimele două capitole se ocupă de managementul ca profesie (capitolul 6) și de managementul comparat (capitolul 7). Cartea cuprinde mai multe anexe utile în înțelegerea sistemului de educație fizică și sport și a resurselor umane ale acestui sistem.

Lucrarea Resursele umane în activitatea de educație fizică și sport *se adresează atât studenților de la Facultatea de Educație Fizică și Sport, cât și specialiștilor în management sportiv.*

Capitolul 1

MANAGEMENTUL CA ŞTIINȚĂ

1.1. **Unele considerații despre managementul ca ştiință**

Necesitățile impuse de practica socială au concentrat relativ recent eforturile specialiştilor în cristalizarea *managementului ca ştiință.*

Abordat din diferite puncte de vedere, managementul organizației este prezentat de autori cu deosebiri uneori substanțiale. Evoluția gândirii manageriale clasice este prezentată în tabelul 1.1., în care se evidențiază contribuțiile diferitelor personalități care au marcat afirmarea managementului ca ştiință.

Studiile nord-americane sunt caracterizate de definiții pragmatice ale managementului, accentuând statutul managerului: „procesul de coordonare a resurselor umane, informaționale, materiale şi financiare în vederea realizării scopurilor organizației" [Reece şi O'Grady, citați de O. Nicolescu, I. Verbancu, 2001].

Tratarea managementului ca ştiință reprezintă în exprimarea autorilor francezi: „ştiința tehnicilor de conducere a întreprinderii" (definiție *Larousse*), iar după autorii ruşi, Popova şi Krasnopoiasa, ştiința managementului se ocupă de „legile conducerii generale şi de legile sintetice ale componentelor sale" [citați de O. Nicolescu, I. Verbancu, 2001, p. 17].

După opinia autorilor români mai sus citați, *managementul organizației rezidă în studierea proceselor şi relațiilor de management din cadrul lor, în vederea descoperirii legităților şi principiilor care le guvernează şi a conceperii de noi sisteme, metode, tehnici şi modalități de conducere, de natură să asigure obținerea, menținerea şi creşterea competitivității.*

Specificitatea acestei ştiințe este dată de o serie de trăsături particulare ale proceselor şi relațiilor de management, atât prin conținut, cât şi mod de manifestare. De aceea, „esența ştiinței managementului o reprezintă studiul relațiilor şi proceselor de management" [Popova şi Krasnopoiasa, citați de O. Nicolescu, I. Verbancu, 2001, p. 17].

Universitatea SPIRU HARET

Tabelul 1.1.

Evoluția gândirii manageriale clasice
[după Anca Purcarea şi colaboratorii, 2000, p. 20]

PERSONALITĂȚI (în ordine cronologică)	**CONTRIBUȚII MAJORE**
Precursori ai afirmării managementului în practica organizațională	
– J.D. Mooney	– Aplicarea unor principii de organizare şi personal la nivelul bisericii catolice.
– A. Small	– Evidențierea administrării sistematice şi a universalității managementului.
Precursori ai managementului ştiințific	
– James Watt jr. şi Mathew Robinson Boultou (1800)	– Dezvoltarea cercetării pieței, prognozei, planificării producției, standardizarea componentelor produsului şi sisteme de control.
– Robert Owen (1810)	– Numit „părintele" managementului modern de personal, s-a preocupat de condițiile sociale ale personalului.
– Charles Babbage (1832)	– Numit „părintele" tehnicii de calcul mecanice. Profesor, om de ştiință şi matematician.
Managementul ştiințific	
– Frederik W. Taylor	– Numit „părintele" managementului ştiințific. Principiile teoriei sale se focalizează asupra utilizării ştiinței creării armoniei şi cooperării în cadrul grupurilor, atingerii eficienței maxime în muncă.
– Henry L. Gantt	– A elaborat cunoscutele grafice Gantt şi teoria solicitării ştiințifice a muncitorilor.
– J.M. Juran	– A inițiat managementul controlului calității.
– Frank şi Lillian Gilberth	– S-au concentrat pe aspectele umane ale muncii, pe înțelegerea personalității şi nevoii muncitorilor şi pe măsurarea elementelor procesului muncii.

Tabelul 1.1. (continuare)

Teoria managementului organizațional modern	
– Henry Fayol	– Numit „părintele” teoriei managementului modern.
– Ernest Dale	– A împărțit activitățile industriale pe 6 direcții. A subliniat sursa predării și învățării managementului.
Şcoala Behavioristă	
– Hugo Munsterberg	– S-a ocupat de structuri organizatorice, centralizare și descentralizare a conducerii.
– Walter Dill Scott	– Aplicarea psihologiei în industrie și management.
– B. Seebohn Rountree	– Aplicarea psihologiei în activitatea de marketing și personal.
– Max Weber	– Dezvoltarea și aplicarea diferitelor tehnici de personal în compania sa.
– Vilfredo Pareto	– Elaborarea teoriei birocrației.
– Elton Mayo	– „Părintele” abordării sistemelor sociale.
Teoria sistemelor şi cibernetica	
– Chester Barnard	– Evidențierea factorilor sociali și a relațiilor umane de grup asupra performanței.
– L. von Bertalanffy	– A delimitat sisteme de activități în cadrul unei organizații formale, accentuând asupra rolului sistemelor sociale în management.
– Ştefan Odobleja și Norbert Wiener	– Teoria sistemelor. Prognoze tehnologice. – Inițiatorii ciberneticii.

1.2. **Funcțiile manageriale ale organizației**

Funcțiile manageriale reprezintă, după unii autori, esența managementului.

Henry Fayol a identificat cinci funcții principale: previziunea, organizarea, comanda, coordonarea și controlul.

O. Nicolescu și I. Verbancu partajează procesul de management tot în cinci funcții: previziune, organizare, coordonare, antrenare, evaluare-control.

1.2.1. *Previziunea*

Previziunea stabileşte *ce trebuie realizat şi ce poate fi realizat* în cadrul organizaţiei ca activităţi sau obiective cu un caracter cvasi-permanent, într-un ciclu previzional care se repetă.

Funcţia de previziune asigură determinarea realistă a obiectivelor în concordanţă cu specificul organizaţiei, precum şi mijloacele şi resursele realizării obiectivelor.

În funcţie de orizontul de timp, gradul de detaliere şi obligativitate, rezultatele previziunii se împart în trei categorii:

a) *prognozele* – orizont de timp, minim 10 ani;

b) *planurile* – reprezintă ponderea principală a modului în care se finalizează procesele de previziune.

Corespunzător specificului fiecărei organizaţii, se concep planuri strategice (4 ani) sau operative (1 an) la nivelul direcţiilor pentru sport, federaţiilor sportive naţionale, cluburilor sportive. În funcţie de necesităţi, se elaborează, de asemenea, planuri curente, lunare sau pe un anumit sezon competiţional.

În activitatea de educaţie fizică şi sport, documentul cel mai important îl reprezintă „Strategia generală de organizare şi dezvoltare a activităţii de educaţie fizică şi sport" elaborat, de regulă, pe un ciclu olimpic.

Planificarea anticipează *ce se va face, când se va face, cine o va face.*

Planurile oferă managerilor variante de schimbare impuse de mediul extern al organizaţiei şi gradul de îndeplinire al obiectivelor previzionate.

c) *programele* – au un orizont redus: 10 zile, o săptămână, o zi. Formulate în orice instituţie sau organizaţie sportivă, programele sunt foarte detaliate, cu grad mare de certitudine, elementele cuprinse fiind obligatorii.

1.2.2. *Organizarea*

Ansamblul proceselor de management, prin care se stabilesc şi se delimitează procesele de muncă fizică şi intelectuală şi componentele lor (aparate, lucrări, sarcini), gruparea acestora pe posturi, formaţii, compartimente şi atribuirea lor personalului, corespunzător anumitor criterii manageriale, economice, tehnice şi sociale, în vederea realizării în cele mai bune condiţii a obiectivelor previzionate, desemnează *funcţia de organizare* [O. Nicolescu, I. Verbancu, 2001, p. 23]. Unele aspecte privind această funcţie sunt dezvoltate în capitolul 5 (5.2.).

1.2.3. *Coordonarea*

Coordonarea este abordată ca o prelungire a funcţiei de organizare şi constă în armonizarea deciziilor şi acţiunilor subordonaţilor şi subdiviziunilor organizatorice ale firmei în vederea realizării obiectivelor.

La nivel strategic, naţional, coordonarea presupune armonizarea relaţiilor între instituţiile şi organizaţiile aparţinând diferitelor domenii sociale (ministere, organizaţii reprezentative neguvernamentale, asociaţii şi cluburi sportive, Comitetul Olimpic Român, federaţii sportive naţionale, institute de cercetare şi de învăţământ superior etc.), în vederea îndeplinirii obiectivelor fundamentale ale strategiei generale de organizare şi dezvoltare, de sincronizare a acţiunilor, a resurselor umane, concentrarea şi valorificarea celorlalte categorii de resurse.

De aici rezultă *două direcţii importante ale coordonării*:

a) la nivelul instituţiei sau organizaţiei sportive, unde pot fi întâlnite două forme:

- *bilaterală*, derulată între un manager şi un subordonat, asigurându-se claritate şi obţinerea în timp real a *feed-back*-ului; are dezavantajul consumului de timp, dar este frecvent folosită, mai ales în *leadership* ca relaţie antrenor-sportiv, profesor de educaţie fizică-elev, dar şi la nivelul organizaţiilor şi structurilor sportive, instituţiilor publice centrale şi locale, cu atribuţii în domeniul educaţiei fizice şi sportului;
- *multilaterală*, în care comunicarea este concomitentă între un manager şi mai mulţi subordonaţi; forma frecvent folosită este *şedinţa*, iar tendinţa este de a se dezvolta comunicarea multilaterală în condiţiile managementului participativ;

b) la nivelul sistemului naţional, între managerii reprezentanţi ai diferitelor instituţii şi organizaţii, fiind adoptate ca forme de conlucrare şi coordonare atât cea bilaterală, cât şi cea multilaterală.

1.2.4. *Antrenarea*

Funcţia de antrenare presupune determinarea personalului organizaţiei sportive să contribuie la realizarea obiectivelor, pe baza factorilor motivaţionali, avându-se în vedere:

- folosirea stimulentelor morale şi materiale în funcţie de specificul fiecărei organizaţii, compartiment, ocupaţie, poziţie ierarhică etc., în contextul intern şi extern;
- acordarea de stimulente morale gradual şi în concordanţă cu aportul la performanţa realizată. De regulă, o necesitate de prim ordin

Universitatea SPIRU HARET

(inferioară, conform scării lui Maslow, fiziologice elementare, bunăstare, securitate şi siguranţă psiho-fizică) trebuie satisfăcută înainte ca o necesitate de ordin superior (contacte umane şi afiliere la grup, statut social şi stimă, autorealizare) să se poată manifesta la nivel maxim (scara motivaţională a lui Maslow).

În domeniul activităţii sportive, acest demers este susţinut de un sistem de premiere corespunzător, precum şi de un sistem de protecţie socială (facilităţi de pregătire şcolară şi profesională, admiterea în învăţământul superior de specialitate, rentă viageră).

Antrenarea include comanda (ordinul) şi condiţionează eficienţa previziunii, organizării, coordonării şi controlului.

1.2.5. *Control-evaluarea*

Funcţia de evaluare-control este definită [O. Nicolescu, I. Verbancu, 2001, p. 27] *ca ansamblul proceselor prin care performanţele organizaţiei, subsistemelor, componentelor acesteia sunt măsurate şi comparate cu obiectivele şi standardele stabilite, oferind suportul adoptării de măsuri adecvate în vederea eliminării deficienţelor constatate şi integrării abaterilor pozitive.* Înfăptuirea acestei funcţii implică patru faze:

- măsurarea realizărilor;
- compararea acestora cu obiectivele stabilite, evidenţiind abaterile;
- determinarea cauzelor care au generat abaterile;
- efectuarea corecturilor, acţionarea asupra cauzelor abaterilor.

În activitatea de educaţie fizică şi sport, controlul include evaluarea obiectivelor de etapă şi finale stabilite prin plan şi se realizează pe baza unei tematici, având în vedere standardele corespunzătoare.

Controlul şi evaluarea, ca activităţi îngemănate, îmbracă o arie largă de forme specifice:

- probe şi norme de control în educaţia fizică şi antrenamentul sportiv; aplicarea se face, după caz, de către profesor, antrenor, inspector şcolar, antrenor federal etc.
- competiţia sportivă;
- acţiuni de verificare exercitate individual sau în echipa de control asupra activităţii instituţiei sau organizaţiei sportive, structurii sportive, după o tematică întocmită în concordanţă cu atribuţiile generale ale organizaţiei sau cu atribuţiile prevăzute în fişa postului personalului de conducere sau execuţie, după caz. În anexa 1, sunt prezentate tematicile de control pentru direcţiile pentru sport judeţene, federaţiile sportive naţionale şi cluburile sportive de drept public, din subordinea Agenţiei Naţionale pentru Sport.

1.3. **Procesele manageriale**

Procesele de muncă desfăşurate într-o organizaţie se pot împărţi în două categorii principale: procese de execuţie şi procese de management.

1.3.1. *Procesele de execuţie*

Procesele de execuţie reprezintă activitatea personalului de execuţie, *direct* sau *indirect,* prin intermediul mijloacelor de muncă obişnuite sau speciale, asupra obiectelor muncii, generând produse şi servicii în concordanţă cu obiectivele şi calitatea previzionată.

1.3.2. *Procesele de management*

Procesele de management evidenţiază faptul că o mică parte din resursele umane din aceeaşi organizaţie acţionează în vederea creşterii eficienţei activităţii acesteia.

În cadrul procesului de management se desprind principalele componente care corespund funcţiilor conducerii. Previziunea, organizarea, coordonarea, antrenarea şi control-evaluarea alcătuiesc *conţinutul procesului tipic de management,* care poate fi restructurat în trei faze sau etape principale [O. Nicolescu, I. Verbancu*,* 2001, p. 19]:

a) *faza previzională,* caracterizată prin preponderenţa gândirii strategice, elaborarea prognozei şi planificarea activităţii şi exercitarea celorlalte atribuţii ale managementului într-o viziune prospectivă, se concentrează asupra stabilirii de obiective pentru organizaţia respectivă, deciziile strategice şi tactice fiind prioritare, ceea ce-i oferă un caracter anticipativ;

b) *faza de operaţionalizare*, caracterizată prin preponderenţa organizării, coordonării şi antrenării personalului la realizarea cotidiană a obiectivelor cuprinse în planurile şi prognozele organizaţiei. Acestei faze îi corespunde managementul operativ, în care predomină adaptarea şi implementarea de decizii curente, majoritatea referitoare la activitatea de execuţie;

c) *faza finală de comensurare şi interpretare a rezultatelor*, caracterizată prin preponderenţa funcţiei de evaluare-control, având în vedere obiectivele şi criteriile stabilite în prima fază, prin care se încheie un ciclu managerial şi se pregătesc condiţiile pentru reluarea următorului.

Managementul ca proces poate fi definit din mai multe unghiuri, după I. Dumbravă [2001, p. 15]:

a) managementul este procesul întreprins de una sau mai multe persoane, în vederea corelării activității altor persoane, pentru a obține rezultate pe care nu le-ar avea dacă ar lucra individual;

b) managementul este procesul de atingere a obiectivelor organizației, lucrând cu şi pentru oameni, valorificând celelalte resurse organizaționale;

c) managementul reprezintă o lucrare cu şi prin alte persoane, în vederea realizării obiectivelor organizației, folosind eficient resurse limitate în condițiile unui mediu schimbător;

d) managementul este un proces de realizare eficientă a activității cu şi prin alți oameni.

I. Dumbravă [2001, p. 15], propunând o definiție, afirmă că „procesul de management (de conducere) reprezintă ansamblul fazelor, al proceselor de muncă, prin care se determină: obiectivele sistemului şi subsistemelor componente, resursele şi procesele de muncă necesare realizării lor şi executării acestora, prin care se integrează şi controlează munca personalului, folosind un complex de metode şi tehnici în vederea îndeplinirii cât mai eficiente a obiectivelor prestabilite ale firmei (organizației, n.n. – A.H.)".

1.4. **Relațiile de management**

Relațiile de management pot fi definite ca „raporturile care se stabilesc între componenții unei organizații şi între aceştia şi componenții altor sisteme, în procesele previzionării organizării, coordonării, antrenării şi control-evaluării activităților acestora" [O. Nicolescu, I. Verbancu, 2001, p. 19].

Autorii citați analizează factorii care condiționează caracteristicile relațiilor de management în cadrul organizațiilor şi evidențiază *principalele variabile* care le influențează (anexa 2), precum şi tripla determinare a acestora:

a) *determinarea social-economică*, în funcție de natura relațiilor de producție. Prin această determinare se asigură aceleaşi caracteristici economico-sociale esențiale organizațiilor bazate pe acelaşi tip de proprietate;

b) *determinarea tehnico-materială* constă în dependența trăsăturilor managementului de caracteristicile obiectelor muncii şi mijloacelor de muncă, ce constituie suportul tehnico-material al activității. În acest fel, se asigură premise mai bune pentru luarea în considerare a specificității relațiilor de management, determinate de profilurile de producție diferite ale agenților economici;

c) *determinarea umană* ține de componența colectivității fiecărei organizații și de cultura sa organizațională.

1.5. **Cultura organizațională și cultura managerială**

1.5.1. *Cultura organizațională*

Cultura organizațională „rezidă în ansamblul valorilor, credințelor, aspirațiilor, așteptărilor și comportamentelor conturate în decursul timpului în fiecare organizație, care predomină în cadrul său și-i condiționează direct și indirect funcționalitatea și performanțele". *Climatul organizațional* „exprimă starea de spirit a personalului ce tinde să prevaleze într-o anumită perioadă, reflectare atât a culturii organizaționale, cât și a evoluțiilor recente ale organizației, în special economice și manageriale" [după O. Nicolescu, I. Verbancu, 2001, p. 273, 275].

În ultimele decenii, o importantă componentă a culturii organizaționale se evidențiază a fi *cultura managerială,* care urmărește armonizarea deciziilor și acțiunilor cu obiectivele, promovând modele de comportament atât pentru manageri (stiluri), cât și pentru ceilalți salariați (spirit de echipă).

1.5.2. *Cultura managerială*

Cultura managerială se referă la sistemul de valori, credințele, aspirațiile, așteptările și comportamentele managerilor dintr-o organizație, care se reflectă în tipurile și stilurile de management practicate în cadrul organizației, marcând sensibil conținutul culturii organizaționale a fiecărei firme și performanțele sale (anexa 3).

Gert Hofstende, citat de O. Nicolescu, I. Verbancu [2001, p. 292], delimitează patru dimensiuni pereche ale culturii manageriale:

- *distanța mare/mică a puterii,* în funcție de modul de distribuție a resurselor și puterii în societate. În culturile caracterizate prin distanța mare a puterii se manifestă inegalități mari în distribuția acesteia între membrii societății, și viceversa;
- *evitarea mare/mică a riscului*, delimitată prin prisma poziției și a reacției oamenilor față de faptul că viitorul este nesigur și dificil de anticipat. Culturile cu un grad mare de evitare a riscului pun accentul pe realizarea de sisteme organizatorice bine definite, asigurarea de ierarhii puternice, promovarea planificării ca mijloc de anticipare și pregătire a viitorului. În culturile cu grad mic de evitare a incertitudinii, atât planificarea, cât și organizarea sunt mai puțin intense și detaliate. Se pune accent pe creativitate și pe crearea sentimentului de siguranță și continuitate în cadrul organizației;

- *individualism/colectivism*, ținând cont de intensitatea legăturilor dintre componenții unei colectivități. Prin prisma acestui criteriu se delimitează culturi de tip individualist, în care legăturile dintre oameni sunt mai puțin intense, manifestându-se un mare grad de libertate de decizie şi acțiune individuală, oamenii preocupându-se în cvasitotalitate de realizarea obiectivelor individuale. În cultura de tip colectivist, relațiile dintre oameni sunt foarte puternice, se manifestă o îmbinare între urmărirea realizării obiectivelor individuale şi de grup, problemele fiind abordate şi soluționate frecvent într-o viziune morală;
- *masculinitate/feminitate*, în funcție de viziunea specifică a rolurilor în organizație. În culturile de tip masculin, diviziunea rolurilor este pronunțată, se manifestă o diferențiere accentuată între bărbați şi femei, se pune un mare accent pe elementele material-financiare, pe situarea în prim plan a performanțelor. În culturile de tip feminin, diviziunea rolurilor este sensibil mai redusă, iar preocuparea pentru latura afectivă a relațiilor umane mai pronunțată.

Bazat pe această abordare, Ronen a sintetizat cele patru dimensiuni ale culturii manageriale în maniera prezentată în tabelul 1.2.

Referitor la formularea lui Ronen, sunt de reținut trei sublinieri ale lui O. Nicolescu şi I. Verbancu:

a) dimensiunile sunt concretizate printr-o mare varietate de elemente, care se referă atât la cultura managerială propriu-zisă, cât şi la cea organizațională. Situația este apreciată drept normală, având în vedere atât suprapunerea celor două culturi, cât şi a implicațiilor multiple şi majore, pe care cultura managerială o are asupra celei organizaționale;

b) caracteristicile culturii manageriale sunt tratate într-o manieră cuprinzătoare, întrucât pe lângă referirile la elemente strict culturale se punctează numeroase caracteristici care au în vedere în mod direct sistemul managerial propriu-zis al organizației. Deşi la prima vedere o asemenea abordare apare mai puțin riguroasă, este normală datorită imposibilității practice de a separa elementele informale ale culturii manageriale de elementele propriu-zise ale funcționalității sistemului managerial şi din cauza finalității lor comune;

c) situațiile extreme ale caracteristicilor pentru cele patru dimensiuni prezintă, în primul rând, o semnificație tipologică. În practică, culturile manageriale nu se încadrează perfect în nici una din intensitățile (mare/mică) delimitate. De regulă, cultura managerială a fiecărei organizații este o combinație în diferite proporții de caracteristici,

frecvent cu tendința ca o anumită categorie să predomine, conturându-se astfel alura generală a dimensiunilor şi, respectiv, a culturii manageriale.

Tabelul 1.2.

Dimensiunile culturii manageriale la nivelul organizației
[după Ronen, citat de O. Nicolescu, I. Verbancu, 2001, p. 293]

Dimensiunea	**Intensitatea caracteristicilor**	
	Mică	**Mare**
Distanța față de putere	– Centralizarea redusă a deciziilor. Piramida organizațională scundă. Proporție redusă a managerilor de supervizare (nivel inferior). – Nivel ridicat de calificare la eşaloanele organizatorice inferioare. – Muncitorii au acelaşi statut cu funcționarii.	– Centralizarea amplă a deciziilor. Piramida organizațională înaltă. Proporție mare a managerilor de supervizare. – Nivel de calificare redus la eşaloanele organizatorice inferioare. – Funcționarii sunt apreciați mai mult decât muncitorii.
Evitarea incertitudinii	– Activități mai puțin structurate. – Puține reguli şi proceduri de muncă definite în scris. Organizarea poate fi modelată într-o varietate de forme. – Managerii de nivel superior se concentrează asupra strategiei. Satisfacții generale ale personalului mai reduse. – Mai puțin accent pe comportamentele predeterminate şi pe ritualuri. – Disponibilitate superioară a managerilor pentru decizii şi riscuri individuale.	– Accent pe structura riguroasă a activităților. – Regulile şi procedurile de muncă înscrise, de regulă, în documente. Organizarea tinde să fie cât mai uniformă cu putință (standardizată). – Managerii de nivel superior se preocupă mai mult de detalii. Satisfacții mai ample ale salariaților. – Accent mai mare pe comportamente predeterminate şi pe ritualuri. – Disponibilitate mai redusă a managerilor pentru decizii şi riscuri individuale.

Tabelul 1.2. (continuare)

Individualism	– Implicarea predominant morală a salariaților în activitatea organizației. – Salariații se așteaptă ca organizația să aibă grijă de ei, similar familiei; când aceasta nu se produce are loc o puternică înstrăinare de organizație. – Salariații se așteptă ca organizația să le apere interesele. Politicile și practicile manageriale se bazează pe loialitate și un puternic simț al datoriei. Identificarea salariaților cu organizația din care fac parte.	– Implicarea salariaților în organizație, bazată preponderent pe calcule. – Salariații nu se așteaptă ca organizația să se preocupe în mod deosebit de problemele individuale ale fiecăruia. – Salariații apreciază normal ca ei să își apere interesele individuale. Politicile și practicile manageriale încurajează inițiativele individuale. Accent pe identitatea individuală a fiecărui salariat.
Masculinitate	– Unii bărbați și unele femei doresc să realizeze „carieră” profesională, alții sunt mai puțin interesați. – Un număr relativ mare de femei ocupă posturi de înaltă calificare, bine plătite. – Apariția unui număr redus de conflicte individuale. – Calitatea vieții prezintă o importanță majoră. – Omul muncește să trăiască. – Oamenii și mediul prezintă o importanță primordială.	– Se așteaptă ca bărbații „tineri” să-și construiască o carieră; cei ce nu reușesc sunt considerați ca ratați. – Puține femei dețin posturi de înaltă calificare și bine plătite. – Producerea a numeroase conflicte individuale. – Performanța este considerată lucrul cel mai important pentru om. – Omul trăiește ca să muncească. – Banii și bunurile materiale sunt cele mai importante lucruri din lume.

Capitolul 2

SUBIECTUL ŞI OBIECTUL MANAGEMENTULUI

2.1. **Subiectul managementului: managerii**

Ierarhia managerială

Managerul este persoana care deține responsabilitatea îndeplinirii obiectivelor organizației şi îşi exercită atribuțiile într-un sistem managerial performant, valorificând resursele umane, materiale, naturale etc.

Se presupune că managerul deține anumite funcții de conducere, nu neapărat pe aceea de conducător al organizației.

În ierarhia managerială sunt recunoscute, în mod uzual, treptele reprezentate în fig. 2.1.

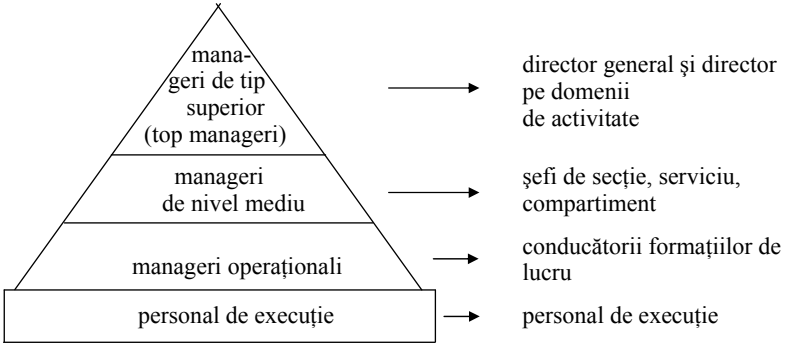


Fig. 2.1. Ierarhia managerială [I. Dumbravă, 2001, p. 14]

Funcțiile de bază ale managementului, prezentate ca procese separate (cap. 1.2.) au scopul explicării conceptelor; ele se află într-o permanentă interrelație în actul managerial, regăsindu-se în proporție diferită în funcție de nivelul ierarhic al managerului în organizație, precum şi de specificul activității organizației.

C. Romanoschi, 2000, p. 26 (după Draft, 1991) evidențiază timpul alocat de manageri activităților specifice funcțiilor de bază ale managementului:

a) manageri la nivel de vârf: planificare – 28%; organizare – 36%; conducere – 22%; control – 14%;

b) manageri de nivel mediu: planificare – 18%; organizare – 33%; conducere – 36%; control – 13%;

c) manageri de primă linie (operaționali): planificare – 15%; organizare – 24%; conducere – 51%; control – 10%.

În ipostaza de conducător al organizației se pot afla: adunarea generală, consiliul de administrație, comitetul executiv, managerul general, managerii executivi, şefii de compartimente funcționale şi operaționale.

Managerul adoptă decizii şi inițiază acțiuni în concordanță cu sarcinile şi responsabilitățile care decurg din fişa postului ocupat, precum şi în legătură cu propria competență.

Competența managerului

Competența managerului are două componente esențiale (fig. 2.2.):

a) competența acordată (atribuită) – reprezintă *autoritatea oficială* care îi conferă dreptul de decizie;

b) competența propriu-zisă – se realizează prin *autoritatea personală* dobândită, care reflectă cunoştințele, calitățile şi aptitudinile managerului. Autoritatea personală are doi vectori:

- *competența profesională,* cunoştințe profesionale – *ştiința* – şi calități şi aptitudini profesionale – *arta*;
- *competența managerială*, cunoştințe de management – *ştiința* – şi calitățile şi aptitudinile manageriale – *arta*.

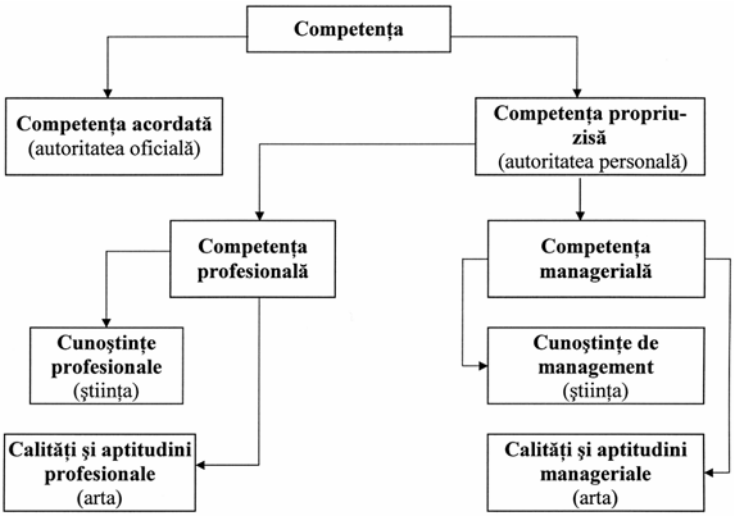


Fig. 2.2. Abordarea bidimensională a competenței managerului [adaptare după O. Nicolescu, I. Verbancu, 2001, p. 319]

Obiectivele ce revin managerului sunt superioare obiectivelor subordonaților, iar comportamentul său trebuie să fie exemplar; pentru aprecierea realistă a activității managerului de către executanți, aceştia ar trebui să aibă cunoştințe de management.

2.1.1. *Eficiența şi eficacitatea managerului sportiv*

Eficiența managerului sportiv constă în *a face lucrurile cum trebuie* şi exprimă raportul dintre efecte şi eforturi, „altfel spus: cu ce preț, exprimat în resurse consumate, se ating obiectivele" [Romanoschi C., Popescu I., 2000, p. 27]. Aceasta presupune:

- derularea cu succes a tuturor demersurilor manageriale întreprinse;
- dimensionarea eforturilor (resurselor) umane, financiare (costuri), materiale presupuse de acțiunile întreprinse;
- evaluarea efectelor: obiectivele instructiv-educative, performanța sportivă, economie de cheltuieli.

Eficacitatea managerului constă în a face *toate lucrurile care trebuie*, preocuparea pentru o selecție corespunzătoare a problemelor care sunt cu adevărat esențiale (din multitudinea problemelor mai puțin importante care îl suprasolicită pe manager), în demersul privind atingerea obiectivelor în condiții de timp şi de calitate. Aceasta înseamnă:

- planificare şi organizare corespunzătoare;
- armonizarea acțiunilor şi exercitarea controlului;
- evaluarea şi aplicarea corecțiilor prin decizii corespunzătoare.

Triunghiul performanță – cost – timp (fig. 2.3.) exprimă sugestiv realitățile domeniului educației fizice şi sportului:

Fig.2.3. Triunghiul performanță/timp/cost
[Diagramă după Martin Barnes, Delaite, Haskins/Sels, citați de Denis Lock, 2000, p. 8]

Prioritățile manageriale se concentrează diferit în funcție de necesitatea de a evidenția una dintre cele trei: performanță, cost, timp.

Un program cu resurse financiare limitate presupune atenție față de *costuri*, altul legat de o competiție oficială (dată fixă) este dependent de factorul *timp*.

Performanța (calitatea), fiind obiectivul principal al activității de educație fizică şi sport, este prioritară în fața costului şi timpului, în anumite limite.

Diagrama (în care este marcată prioritatea acordată performanței) reflectă interacțiunea dintre cele trei laturi ale procesului. În funcție de etapele şi fazele de derulare ale procesului de instruire-educație, ale acțiunilor de dezvoltare a bazei materiale, elaborare de acte normative etc., anumite priorități vor determina ponderi diferite ale costului, timpului şi performanței.

Problemele de performanță țin, în primul rând, de responsabilități şi datorie şi, în al doilea rând, de calitatea evaluării, controlului şi corecțiilor.

„Efectul total este dat de monitorizarea atentă a muncii, încât aceasta să se desfăşoare fără întreruperi, conform unui plan rezonabil" [Dennis Lock, 2000, p. 8].

Costurile unui program sportiv sunt, de regulă, limitate la un nivel autorizat. O serie de programe din domeniul educației fizice şi sportului nu au orientare spre profit, având finalități de interes național, altele nu presupun cheltuieli şi mari eforturi organizatorice.

Indiferent de prezența sau absența profitului, managerii sportivi acordă o mare importanță problemelor financiare (*costului*).

Derularea diferitelor etape (faze) ale planurilor (programului, proiectului) trebuie să asigure un *timp de finalizare* egal sau mai scurt decât cel planificat.

Specificitatea şi complexitatea domeniului (sistemului) educației fizice şi sportului sunt subliniate de faptul că unele procese (interacțiuni) din cadrul subsistemului de susținere şi menținere, cum sunt asigurarea finanțării şi finalizarea lucrărilor de investiții în baza materială, se pot îndeplini înainte de termenul fixat, acest lucru fiind un factor favorizant.

Relația cu timpul înseamnă şi să începi la timp programul. Întârzierea declanşării unor acțiuni şi activități este determinată de o serie de situații: lipsa de fonduri, lipsa bazei materiale adecvate, dificultăți legislative, dificultăți de planificare, lipsa de informații.

Paradoxul constă în faptul că în activitatea sportivă de performanță, obținerea unor rezultate, îndeplinirea unor obiective de performanță înaintea termenului planificat (de regulă, competiția de obiectiv) constituie factor limitativ şi impune mari eforturi pentru menținere.

2.1.2. *Management şi leadership*

„*Leadership*-ul este procesul prin care o persoană stabileşte un scop sau o direcţie pentru una sau mai multe persoane şi-i determină să acţioneze împreună, cu competenţă şi deplină dedicare în vederea realizării lor" [O. Nicolescu, I. Verbancu, 2001, p. 342].

După cei doi autori, la baza *leadership*-ului se află *spiritul de echipă,* definit ca fiind starea ce reflectă dorinţa oamenilor de a gândi, simţi şi a se comporta armonizat cu ceilalţi manageri sau componenţi (n.n. – A.H.) ai grupului din care fac parte, în vederea realizării unui scop comun; spiritul de echipă integrează patru procese:

- construirea încrederii între persoanele implicate;
- stabilirea unei misiuni şi a unor scopuri clare la care aderă persoanele;
- derularea de procese decizionale participative;
- motivarea puternică, individuală şi de grup, pentru a contribui la realizarea ţelurilor comune.

Leadership-ul se ocupă cu principalele abordări umane, incluzând o anumită viziune şi direcţii de acţiune noi, proprii managementului (managerului), operaţionalizează toate resursele organizaţiei în mod eficient.

Un bun management include un bun *leadership*.

Managementul se concentrează spre conducerea organizaţiilor – organizare structurală şi gestiunea strategică a resurselor.

Leadership-ul focalizează demersul spre componenta umană, esenţială ca valoare, fundamentează educaţional *participanţii* (în special profesorii de educaţie fizică şi antrenorii), în perspectiva solicitărilor complexe la care vor fi supuşi în *roluri sau posturi de conducere* a unor microgrupuri (clasa, grupa, echipa) şi a unor microorganizaţii sportive.

Practic, este profitabil să se admită că leadership-ul *şi managementul constituie două etape (niveluri), independente şi succesive, în pregătirea şi exercitarea funcţiei de conducere:*

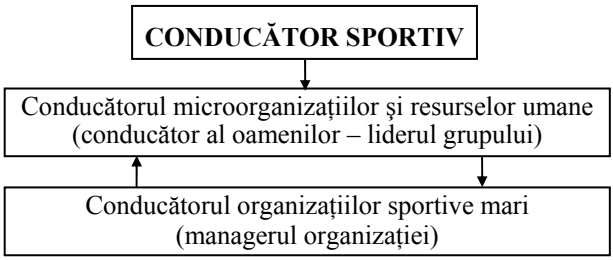


Fig. 2.4.

În susținerea acestui punct de vedere, aduce argumente şi Lador I. I. [2000, p. 147]:

„Noțiunile de management şi de *leadership* nu sunt întru totul sinonime. Dacă managementul înseamnă mai mult a gestiona, a administra, presupunând pentru aceasta un nivel dat de competență, *leadership*-ul implică conducerea către țel, prin imprimarea unei orientări sau direcții. A practica *leadership*-ul nu înseamnă în mod obligatoriu şi a dispune de competențe în administrarea resurselor".

Massie (1987) [citat de C. Romanoschi, 2000, p. 26] afirmă că „este important să distingem între leadership şi management …", deşi însuşirile liderului sunt „deosebit de importante pentru funcția de conducere".

C. Romanoschi sugerează că punctul de vedere al lui Massie este legat de calitățile liderului, „înnăscute şi dezvoltate prin practică"…, „calități care nu pot fi dobândite prin studii de tip academic".

În contextul celor prezentate, *conducerea* poate fi privită şi ca un proces de *optimizare* şi *gestionare* (fig. 2.5.):

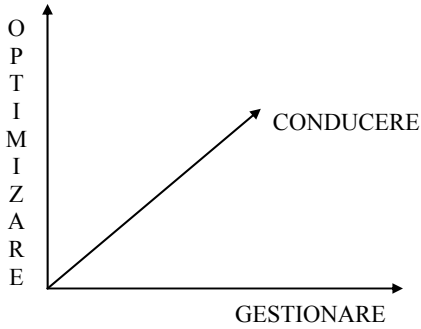


Fig. 2 5.

- *Optimizarea* relațiilor interumane corespunde *leadership*-ului:

– „să stabileşti obiective şi cine să le realizeze" (Eisenhauer);

– „să faci pe alții să facă ce nu vor să facă şi să le placă ceea ce fac" (Truman).

- *Gestionarea* presupune administrarea şi organizarea tuturor resurselor, ceea ce corespunde *managementului.*

Conducerea ca sistem presupune ambele ipostaze pentru conducător: lider şi manager (fig. 2.6.).

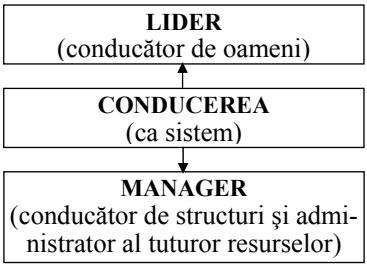


Fig. 2.6.

2.2. **Obiectul managementului: organizaţia**

Organizaţia reprezintă o colectivitate de oameni care desfăşoară o activitate planificată, coordonată în scopul realizării unor obiective comune, prestabilite, specifice diferitelor domenii (producţie, servicii, comerţ, educaţie, sport etc.). În cadrul organizaţiei, derularea activităţilor presupune, alături de *resursele umane*, utilizarea altor tipuri de resurse, într-un mediu specific intern şi extern.

După G. Moldoveanu [1998], principalele structuri ale organizaţiilor pot fi clasificate astfel:

a) *organizaţii private* create de persoane individuale sau grupuri de persoane pentru scopuri de piaţă sau alte activităţi de interes social. Sunt gestionate de proprii lor proprietari sau manageri. Au *forme* de firme individuale, societăţi comerciale, firme sau asociaţii cu *scopuri operaţionale* şi *mărimi* diferite.

Ceea ce diferenţiază o organizaţie privată de una publică sunt *criteriile pentru succesul acţiunilor* care se conturează prin scopul şi formele de proprietate şi gestionare;

b) *organizaţiile publice,* create de guvern pentru scopuri de grup sau politice, fiind fundamental gestionate de reprezentanţii politici şi de sistemul de drept. *Criteriile pentru succes sunt de tip social sau politic.*

Organizaţiile publice acoperă o gamă largă de activităţi, acestea (organizaţiile) fiind implicate în luarea, implementarea şi aplicarea politicii publice. Ele pot include: industrii naţionale, departamente centrale, autorităţi locale, agenţii departamentale şi alte organizaţii rezultate din legislaţia în vigoare şi din *Programul de Guvernare*.

Organizațiile publice pot produce şi bunuri private în domenii majore de activitate: servicii poştale, electricitate, calea ferată, asigurări sociale, sistem bancar şi creditare, protecția mediului etc.

Asemenea bunuri publice sunt produse şi de către organizații private, inclusiv prin comenzi şi finanțare guvernamentală.

Eficacitatea şi eficiența organizației sportive

Prin *eficacitate* se înțelege îndeplinirea obiectivelor şi sarcinilor previzionate, ceea ce constituie de fapt elementul decisiv în afirmarea organizației sportive.

Eficiența presupune realizarea de venituri superioare cheltuielilor. În practica sportivă, ca şi în domeniul educației, sănătății sau protecției sociale, acest parametru trebuie înțeles nuanțat, deoarece nu venitul este obiectivul principal. Educația fizică şi sportul sunt activități de interes național, sprijinite de stat, situație în care *raportul dintre obiectivele sociale îndeplinite şi costuri este mai relevant.*

Componenta comercială a activității de educație fizică şi sport are importanță majoră în unele organizații cu acest profil, inclusiv în cluburile sportive organizate ca societăți comerciale pe acțiuni, dar obiectivele specifice domeniului educației fizice şi sportului, principiile morale şi etice prevalează în fața celor economice.

Principiul eficacității şi eficienței presupune adaptarea unui sistem de management care să determine continuitate şi competitivitate înaltă a organizației sportive.

Punerea în aplicare a acestui principiu necesită utilizarea unor metode economice, juridice, sociologice, alături de metodele de management. Eficiența economică trebuie subordonată opțiunilor strategice şi obiectivelor fundamentale ale educației fizice şi sportului.

Capitolul 3

PARTICIPANȚII

Actorii principali, *participanții,* sunt toți acei indivizi care, *dintr-o varietate de interese şi convingeri,* aduc o contribuție organizației. Fără participanți nu există organizație, nici structuri sau situații sociale.

Din perspectiva managementului organizațiilor, Jay Couger [Fundația Drucker, 2000, p. 23], afirmă că ne interesează în mod deosebit diferențele fundamentale între generații, întrucât ne dezvăluie aşteptările şi motivațiile oamenilor; există o legătură directă între atitudinile față de autoritatea formală şi modul în care preferă să fie conduşi. Cei care au un anumit respect față de autoritatea formală vor accepta sau tolera un şef mult mai dominant şi mai orientat spre control. Cei cu aversiune față de autoritatea formală vor manifesta puțină toleranță față de superiorii cărora le place să domine şi nu le vor mai recunoaşte autoritatea. Motivația are toate şansele să se prăbuşească în astfel de condiții.

3.1. **Generații de participanți**

Canger, referindu-se îndeosebi la situațiile caracteristice din S.U.A. şi din alte țări dezvoltate, susține că în organizațiile de azi îşi desfăşoară activitatea trei generații, fiecare trecând prin evenimente istorice unice.

- *Generația tăcută* (*Silent Generation*) – cuprinde persoanele născute între anii 1925 şi 1942, „copii" ai războiului şi ai Marii Crize. În Statele Unite ale Americii, este generația care s-a căsătorit cel mai repede, dar a cunoscut cea mai mare rată a divorțurilor.
- *Generația Baby Boom* – cuprinde persoanele născute între 1943 şi 1960. Şi-a început anii de colegiu prin proteste în fața birourilor decanilor şi prin muzica rock ascultată stereo, la volum maxim. Crescută într-o perioadă caracterizată printr-o avuție națională fenomenală, s-au transformat într-o generație răsfățată, poreclită *yuppy*.

Universitatea SPIRU HARET

Demografii o caracterizează ca fiind idealistă şi foarte individualistă. S-a îndreptat spre ştiinţele politice şi psihologice.

• *Generaţia Baby Buster sau generaţia X* – este a persoanelor născute între 1961 şi 1981. Ei sunt copiii familiilor în care ambii părinţi urmau o carieră; scăderea natalităţii şi creşterea record a ratei divorţurilor caracterizează această perioadă. Generaţia X a preferat afacerile şi economia. Realistă, pragmatică, cinică.

Generaţia tăcută marchează sfârşitul generaţiilor de „comandă". Părinţii acestei generaţii au fost înrolaţi majoritar în armată şi aveau respect pentru ea, fiind contemporani cu lideri politico-militari puternici şi admiraţi pentru restabilirea bunăstării societăţii şi victoriei în războiul mondial. Pentru această generaţie a fost inventat termenul *om al organizaţiei* datorită loialităţii cerute şi oferite. *Fiind crescută în astfel de vremuri, Generaţia tăcută a păstrat un mare respect pentru autoritatea formală şi pentru eficacitatea modelului de comandă.*

Generaţia *Baby Boom*, copiii generaţiei tăcute, au perceput vulnerabilitatea autorităţii (exemplul S.U.A.: eşecul războiului din Vietnam, asasinarea preşedintelui Kennedy, afacerea Watergate etc.). Educaţia în spiritul independenţei individuale, afirmarea femeilor (60% din totalul forţei de muncă în 1992, faţă de 31,5% în 1960), *marele val* educativ, care a mărit numărul de studenţi, au încurajat criticile chiar la adresa cărţilor şi ideilor pe care le studiau.

Această generaţie va evita rolul stereotip al comandantului, generând o conducere în mare măsură formală, bazată pe spiritul de echipă. Marii lideri vor împărţi uşor responsabilităţile, vor comunica mai frecvent şi vor lansa provocări pe scara ierarhică a organizaţiilor.

Generaţia *Baby Buster* (*X*) a manifestat disponibilitatea de a munci cu condiţia protejării vieţii personale. *Generaţia X* este prima care a cunoscut avantajul unor familii care obţineau două venituri, dar şi dezavantajul datorat absenţei mai mari a părinţilor de acasă (copiii cu cheia de gât).

Preocuparea pentru viaţa de familie (soţie, copii), faptul că nu trebuie să dai totul la serviciu (muncim să trăim, nu trăim să muncim!) i-a făcut pe membrii *Generaţiei X* să nu se identifice cu organizaţia, ci să se considere persoane independente care pot pleca dacă nu le place locul de muncă. Această atitudine este *stimulată* chiar de organizaţie, a cărei loialitate faţă de angajaţi aparţinea trecutului, dispărând siguranţa locului de muncă.

Încercarea de a conduce *Generația X* prin *șefi* poate da greș. Această generație caută puterea de convingere la superiori, şi nu comanda, caută organizații care le vor da un sentiment de comunitate (care le-a lipsit în copilărie), caută manageri (mentori, antrenori) convingători şi vor proceda în aceeaşi manieră în calitate de viitori manageri, cu subordonații, considerându-i colegi de echipă.

3.2. **Categorii de participanți la activități de educație fizică şi sport**

Desigur, generațiile întâlnite în organizațiile de azi, din toate țările est-europene, confruntate cu dificultățile tranziției către democrație şi economie competitivă de piață, prezintă trăsături specifice, care necesită o analiză pertinentă şi din perspectiva managementului resurselor umane participante la activitățile de educație fizică şi sport. Tabloul participanților la activitatea de educație fizică şi sport prezintă o mare diversitate de activități manageriale, la care ne vom referi în cele ce urmează:

- *Copiii* din învățământul preşcolar, *elevii* din învățământul preuniversitar civil şi militar, *studenții* din învățământul superior civil şi militar care participă la *activitatea de educație fizică*, diferențiat, pe cicluri şi profiluri de învățământ.
- *Practicanții educației fizice profesionale*, organizată în domeniile de activitate care implică forme specifice de practicare a exercițiilor fizice.
- *Practicanții educației fizice profilactice şi terapeutice*, structurată diferențiat pe domenii şi obiective specifice.
- *Practicanții „sportului pentru toți”* – complex de activități prevăzute într-un Program național sau subprograme propuse de diverşi organizatori, bazate pe practicarea liberă a exercițiului fizic, într-un mediu curat şi sigur, individual sau în grup, organizat sau independent.
- *Profesorii de educație fizică şi sport* – conduc activitatea de educație fizică şcolară, precum şi activitatea sportivă desfăşurată în cadrul asociației sportive şcolare.
- *Cadrele militare de specialitate* – conduc activitatea de educație fizică militară şi sportivă în conformitate cu regulamentele şi instrucțiunile militare, Legea educației fizice şi sportului nr. 69/2000 şi regulamentele federațiilor sportive naționale.

Universitatea SPIRU HARET

• *Profesorii de educaţie fizică din liceele pedagogice* (şcolile normale, colegiile pedagogice) *şi din liceele cu program sportiv.*

• *Cadrele didactice din învăţământul superior de specialitate.*

• *Personalul didactic din învăţământul postliceal cu profil sportiv şi medical.*

• *Sportivii.*

• *Arbitrii şi judecătorii sportivi.*

• *Antrenorii.*

• *Personalul de cercetare şi asimilaţii.*

• *Personalul medical.*

Tabloul schiţat cuprinde, de asemenea:

• *Kinetoterapeuţii* • *Impresarii sportivi* • *Personalul de specialitate din instituţiile administraţiei publice centrale cu atribuţii în domeniul educaţiei fizice şi sportului* • *Personalul de specialitate din federaţiile sportive naţionale* • *Personalul de specialitate din cadrul Comitetului Olimpic Român* • *Personalul de specialitate din cadrul Agenţiei Naţionale pentru Sport şi al Direcţiilor de Sport Judeţene* • *Membrii comisiilor parlamentare de specialitate* • *Părinţii* • *Mass-media* • *Spectatorii. Galeriile* • *Voluntarii* • Stakeholderii.

Capitolul 4

DIVERSITATEA PROFESIONALĂ ŞI NORMELE ORGANIZAȚIONALE

Normele organizaționale profesionale şi deontologice ale categoriilor profesionale implicate în activitățile sistemului național de educație fizică şi sport prezintă particularități şi diferențieri specifice.

Vom dezvolta câteva dintre aceste categorii profesionale şi ocupaționale.

4.1. **Funcționarii publici**

Funcționarii publici îşi desfăşoară activitatea în structurile administrației publice pentru educație fizică şi sport şi în structuri ale administrației publice cu anumite atribuții specifice în domeniul educației fizice şi sportului. Ei îşi desfăşoară activitatea sub incidența Statutului funcționarului public, fiind în acelaşi timp angajați ai publicului şi cetățeni. Pe de altă parte, lucrează sub presiunea opiniei publice, a presei, în mod transparent, pentru a pune propria instituție şi activitatea personală în relație optimă cu societatea, relație uneori contradictorie.

Cele mai importante imperative cu care se confruntă funcționarii publici sunt următoarele [Mihaela Miroiu, 2001, p. 85]:

– să satisfacă standardele de performanță profesională, comportamentală şi etică;

– să adere la ceea ce impun: guvernul, politicile publice, publicul însuşi;

– să împace cerințele legii cu situațiile reale din viața zilnică;

– să împace morala privată cu cerințele codului profesional.

Referitor la aspectele cu valențe etice de care trebuie să țină cont un manager public, autoarea subliniază:

– *interesul public general*: soluțiile date la această categorie afectează viața oamenilor; sunt formulate în numele interesului public; aplicarea lor antrenează resurse publice;

– *scopurile politice pentru care lucrează*: administrația publică implementează politici publice, deci nu poate să funcționeze ca o *birocrație apolitică*;

– o înțelegere a actorilor implicați;

– dinamica organizațiilor în care lucrează;

– personalitatea celor cu care interacționează.

Particularitățile muncii funcționarilor publici: își desfășoară activitatea în așa-numita *zonă gri* (nici altruist, nici egoist exclusiv, șefi, prieteni, public); climat politic în schimbare, etica lor fiind situațională; *habotnicia procedurală* poate genera efecte nedrepte – impun un set de *virtuți morale* implicate în deciziile adoptate [Mihaela Miroiu, 2001, p. 86]:

– *optimismul,* legat de însuşi conceptul de *bine public* înțeles ca scop al actelor acestei categorii de profesioniști;

– *curajul* – constă în capacitatea de a acționa drept, chiar dacă presiunile politice şi cererea de favoruri din partea partidelor, organizațiilor, politicienilor sau chiar a celor apropiați sunt uneori copleșitoare;

– *corectitudinea* – este asociată cu datoria supunerii față de lege;

– *empatia* – capacitatea de a te pune în situația celor care depind de deciziile tale.

Cultivarea acestor virtuți, transformarea lor în comportamente profesionale susțin încrederea în funcționarii publici *cu bună reputație.*

4.2. **Personalul din structurile administrației publice pentru sport**

Personalul din structurile administrației publice pentru sport – Agenția Națională pentru Sport şi Direcțiile pentru Sport Județene.

Conducerea Agenției Naționale pentru Sport este asigurată de *demnitari*: preşedinte şi vicepreşedinte.

Preşedintele, a cărui funcție este asimilată cu funcția de secretar de stat, este numit prin decizie a Primului Ministru şi are, în conformitate cu Regulamentul de organizare şi funcționare al Agenției Naționale pentru Sport, următoarele atribuții principale:

– urmărește ducerea la îndeplinire a sarcinilor ce revin Agenției, conform strategiei generale, Planului de guvernare şi normelor legale în vigoare;

– fundamentează politica Guvernului în domeniul sportului;

– reprezintă Agenția în raporturile cu ministerele şi cu celelalte autorități publice, cu persoane fizice şi juridice din țară şi din străinătate;

– conlucrează cu ministerele şi celelalte autorităţi publice centrale şi locale, cu instituţiile de cercetare şi cu unităţile de învăţământ şi sanitare de specialitate, pentru organizarea şi dezvoltarea educaţiei fizice şi sportului;

– este ordonator secundar de credite;

– repartizează creditele bugetare aprobate de ordonatorul principal de credite şi pentru bugetele unităţilor subordonate Agenţiei, precum şi pentru structurile de drept privat finanţate pe bază de contract cu Agenţia;

– aprobă statele de funcţii ale unităţilor subordonate Agenţiei;

– aprobă criteriile de angajare a personalului Agenţiei şi a conducătorilor unităţilor subordonate;

– numeşte şi eliberează din funcţie personalul din aparatul propriu al Agenţiei care are calitatea de funcţionar public, precum şi directorii executivi ai direcţiilor pentru sport judeţene şi a municipiului Bucureşti;

– aprobă încadrarea, respectiv, încetarea raporturilor de muncă a personalului contractual din cadrul aparatului propriu al Agenţiei, precum şi a conducătorilor unităţilor subordonate Agenţiei care nu au calitate de funcţionar public;

– administrează patrimoniul sportiv din domeniul public al statului, încredinţat Agenţiei;

– supraveghează menţinerea destinaţiei bazelor sportive din domeniul public şi privat al statului ori al unităţilor administrativ teritoriale;

– aprobă concediile de odihnă pentru vicepreşedintele Agenţiei, secretarul general, directorii generali, directorii instituţiilor din subordine, membrii cabinetului;

– numeşte membrii Colegiului Agenţiei, stabileşte atribuţiile ce le revin şi prezidează şedinţele de lucru ale acestora;

– avizează constituirea structurilor sportive;

– recunoaşte sau revocă existenţa unei structuri sportive prin înscrierea, respectiv, radierea acesteia din Registrul sportiv;

– autorizează desfăşurarea pe teritoriul României a campionatelor mondiale, europene şi regionale şi participarea reprezentativelor naţionale la campionatele mondiale şi europene organizate în străinătate, precum şi la campionatele regionale;

– aprobă recunoaşterea oficială a practicării unei ramuri de sport în România;

– aprobă organizarea acţiunilor de control la nivelul unităţilor din subordine, precum şi planul de audit public intern; aprobă sau stabileşte măsuri ce se impun în urma acţiunilor de control;

Universitatea SPIRU HARET

– coordonează activitatea de relaţii internaţionale. Deplasarea peste hotare în interes de serviciu, individual sau colectiv, a personalului aparatului propriu al Agenţiei şi a conducătorilor unităţilor subordonate se aprobă de către preşedinte;

– reprezintă interesele statului în diferite organisme internaţionale; negociază şi încheie acorduri, înţelegeri, protocoale şi alte documente de colaborare în domeniul sportului cu organisme de specialitate din alte ţări, pe baza prevederilor legale în vigoare;

– deleagă dreptul de reprezentare a Agenţiei şi de aprobare a folosirii şi repartizării alocaţiilor de la buget, pe timpul absenţei din ţară, vicepreşedintelui sau secretarului de stat;

– în exercitarea atribuţiilor ce îi revin, emite ordine şi instrucţiuni;

– îndeplineşte orice alte atribuţii stabilite prin lege sau prin alte acte normative.

Vicepreşedintele Agenţiei Naţionale pentru Sport, în funcţie de subsecretar de stat, are următoarele atribuţii principale:

– asigură elaborarea proiectului *Strategiei generale de dezvoltare a educaţiei fizice şi sportului din România* şi a programelor ce rezultă din aceasta; organizează şi urmăreşte aplicarea acesteia în domeniu, privind în mod deosebit sportul de performanţă, sportul pentru toţi, precum şi organizarea şi dezvoltarea bazei materiale sportive;

– colaborează în probleme sau acţiuni comune cu secretarul general al Agenţiei;

– urmăreşte aplicarea şi respectarea legilor, a hotărârilor Guvernului, a ordinelor şi sarcinilor stabilite de preşedinte;

– prin delegarea scrisă îndeplineşte atribuţiile de conducere şi asigură continuitatea activităţii în lipsa preşedintelui;

– iniţiază şi susţine proiecte de acte normative, menite să conducă la implementarea reformei în domeniul sportului;

– coordonează activitatea de supraveghere şi control şi răspunde pentru activitatea direcţiilor de sport din aparatul propriu al Agenţiei şi a unităţilor subordonate;

– organizează şi coordonează activitatea Serviciului de prognoză şi statistică sportivă şi a Compartimentului relaţii internaţionale şi integrare europeană; monitorizează şi evaluează activitatea unităţilor din subordinea Agenţiei şi prezintă preşedintelui propuneri în consecinţă;

– în baza mandatului primit, reprezintă Agenţia în raporturile cu organele de stat, cu persoane fizice şi juridice din ţară şi din străinătate; informează preşedintele despre măsurile stabilite;

– colaborează cu reprezentanții autorizați ai Comitetului Olimpic Român la organizarea şi conducerea pregătirii în vederea participării sportivilor români la Jocurile Olimpice;

– participă la şedințele Comisiei tehnice olimpice; informează preşedintele asupra măsurilor stabilite;

– avizează documentele de fundamentare a activității unităților sportive subordonate Agenției (statutul şi normele generale de organizare şi funcționare a structurilor sportive);

– conlucrează cu Ministerul Educației şi Cercetării, precum şi cu celelalte ministere care au şi atribuții în domeniul activității sportive, informează preşedintele asupra măsurilor stabilite;

– avizează şi propune spre aprobare componența delegațiilor care participă la acțiuni sportive internaționale, altele decât cele cu caracter competițional, precum şi conținutul mandatului acestora de reprezentare;

– sprijină activitatea şi măsurile inițiate de Comisia națională de Acțiune împotriva Violenței în Sport şi Comisia Națională Antidoping pentru prevenirea, controlul şi reprimarea folosirii substanțelor interzise;

– susține, alături de preşedinte, conferințele de presă pe probleme ce vizează domeniul Agenției;

– îndeplineşte şi alte sarcini stabilite de preşedinte.

Secretarul general al A.N.S. coordonează buna funcționare a compartimentelor şi activităților cu caracter funcțional din cadrul Agenției, şi asigură legătura operativă dintre preşedinte şi conducătorii tuturor compartimentelor şi unităților subordonate. Principalele atribuții ale secretarului general, în conformitate cu Regulamentul de organizare şi funcționare al Agenției, sunt:

– colaborează cu compartimentele de specialitate din cadrul Secretariatului General al Guvernului, cu secretarii generali din ministere şi alte organe de specialitate ale administrației publice centrale, precum şi cu secretarii județelor şi cu directorii generali de prefectură, în problemele de interes comun;

– primeşte şi transmite spre avizare, ministerelor, proiectele de acte normative inițiate de Agenție şi asigură avizarea actelor normative primite de la alți inițiatori;

– transmite Secretariatului General al Guvernului proiectele de acte normative inițiate de Agenție;

– urmăreşte şi asigură finalizarea actelor normative aprobate de Guvern, care au fost inițiate de Agenție;

Universitatea SPIRU HARET

– coordonează activitatea de elaborare a politicilor de personal şi principiile directoare pentru managementul de personal din cadrul compartimentelor;

– asigură şi coordonează activitatea Direcţiei generale economice, a Compartimentului resurse umane şi a Compartimentului juridic, precum şi a întregului personal al Agenţiei;

– prezintă propuneri privind acordarea salariului de merit;

– urmăreşte şi verifică periodic modul cum sunt respectate prevederile legale privind angajarea cheltuielilor pe linie de investiţii şi reparaţii capitale;

– urmăreşte modul cum sunt pregătite şi desfăşurate licitaţiile organizate la nivelul aparatului propriu;

– aprobă angajarea, lichidarea şi ordonanţarea cheltuielilor finanţate din bugetul Agenţiei, în limitele de competenţă stabilite de preşedinte;

– monitorizează şi controlează elaborarea raportărilor periodice prevăzute de reglementările în vigoare;

– organizează şi pregăteşte şedinţele Colegiului Agenţiei;

– colaborează cu vicepreşedintele în acţiunile comune;

– împreună cu vicepreşedintele, analizează şi prezintă propuneri, pe domenii de activitate, privind structura organizatorică a Agenţiei, precum şi necesarul de personal;

– îndeplineşte atribuţii de conducere administrativă şi asigură continuitatea în lipsa preşedintelui şi vicepreşedintelui;

– reprezintă Agenţia, pe baza împuternicirii dată de preşedinte, în relaţiile cu autorităţile publice, persoane juridice şi fizice;

– coordonează activitatea colectivului destinat să elaboreze proiectele de acte normative;

– îndeplineşte şi alte sarcini şi dispoziţii primite de la preşedinte.

Directorul general al Direcţiei generale programe sportive este înalt funcţionar public, organizează şi coordonează activitatea Direcţiei programe ale instituţiilor publice pentru sport, a Direcţiei programe ale structurilor sportive şi are următoarele atribuţii principale:

– organizează şi urmăreşte aplicarea legilor, a hotărârilor de guvern şi a documentelor cu caracter normativ de către structurile sportive cu care Agenţia deţine relaţii de parteneriat şi de către unităţile subordonate acesteia;

– coordonează, elaborează şi propune spre aprobare Strategia generală de organizare şi dezvoltare a activităţii de educaţie fizică şi sport din România, pe o perioadă de patru ani, prezentând anual raport cu privire la stadiul îndeplinirii obiectivelor intermediare;

– elaborează proiectele de programe sportive pe perioade scurte, medii sau de lungă durată; monitorizează derularea acestora, le evaluează şi face propuneri de îmbunătăţire a conţinutului acestora;

– iniţiază şi prezintă spre aprobare proiecte de acte normative şi norme care privesc organizarea şi funcţionarea structurilor sportive recunoscute şi a unităţilor subordonate Agenţiei;

– coordonează, supraveghează şi controlează, în limita competenţelor legale, activitatea federaţiilor sportive naţionale şi a unităţilor sportive subordonate Agenţiei; întocmeşte periodic rapoarte pe care le înaintează conducerii Agenţiei;

– conlucrează cu compartimentele de specialitate din ministerele şi celelalte autorităţi ale administraţiei publice centrale şi locale, cu atribuţii în mişcarea sportivă;

– împreună cu compartimentele de specialitate din cadrul Ministerului Educaţiei şi Cercetării, Ministerul Administraţiei şi Internelor, Ministerul Apărării Naţionale şi Ministerul Sănătăţii, întocmeşte protocoale prin care se stabilesc direcţiile principale de dezvoltare a activităţii sportive; analizează periodic rezultatele obţinute, iar anual întocmeşte şi prezintă conducerii raport cu privire la derularea acestora;

– colaborează permanent cu Comitetul Olimpic Român pentru finanţarea şi derularea programelor de pregătire a loturilor olimpice; prezintă trimestrial conducerii Agenţiei rapoarte cu privire la îndeplinirea obiectivelor intermediare de către loturile olimpice;

– urmăreşte modul în care federaţiile sportive naţionale şi direcţiile pentru sport judeţene şi a municipiului Bucureşti se implică, supraveghează şi sprijină activitatea centrelor olimpice naţionale de pregătire a juniorilor;

– întocmeşte proiectul de modificare şi completare a normelor care reglementează activitatea financiară în sport şi îl înaintează conducerii Agenţiei ori de câte ori consideră că este necesar;

– fundamentează necesitatea şi propune spre aprobare nivelul anual al alocaţiilor de la bugetul de stat, eventuale modificări ale acestuia, precum şi nivelul creditelor bugetare pentru activitatea sportivă derulată centralizat;

– organizează şi coordonează întocmirea documentaţiei privind angajarea cheltuielilor aprobate a se derula prin Direcţia generală programe sportive, urmăreşte derularea şi decontarea acestora în termen legal;

Universitatea SPIRU HARET

– avizează proiectele de programe privind formarea şi perfecţionarea profesională a specialiştilor din cadrul Agenţiei şi a unităţilor subordonate şi urmăreşte derularea acestora;

– în baza solicitărilor primite, analizează şi propune spre aprobare afilierea structurilor sportive sau altor organizaţii cu specific sportiv, la forurile internaţionale de specialitate;

– monitorizează derularea contractelor încheiate de Agenţie cu structuri sportive de drept privat şi cu unităţile din subordine şi, funcţie de constatările făcute, prezintă conducerii Agenţiei propuneri de reducere a subvenţiei sau de suplimentare a acesteia;

– urmăreşte derularea contractelor de cercetare sau prestări servicii încheiate de Agenţie cu persoane juridice şi asigură respectarea clauzelor contractuale;

– analizează cererile primite şi, funcţie de situaţia de fapt, prezintă propuneri privind oportunitatea preluării sau cedării unor obiective din patrimoniul Agenţiei;

– organizează şi coordonează activitatea Compartimentului relaţii internaţionale;

– împreună cu instituţii guvernamentale şi organisme neguvernamentale, cu atribuţii în sport, sprijină derularea programelor privind sportul pentru toţi şi sportul pentru persoanele cu handicap;

– supraveghează şi controlează modul în care complexurile sportive naţionale asigură condiţii optime de pregătire, refacere şi de desfăşurare a competiţiilor loturilor olimpice şi naţionale;

– în limitele sale de competenţă, la solicitarea federaţiilor sportive naţionale, intervine la Ministerul Educaţiei şi Cercetării pentru acordarea unor facilităţi şcolare şi universitare pentru componenţii loturilor olimpice naţionale;

– colaborează cu direcţiile şi compartimentele de resort din cadrul Agenţiei, în vederea îndeplinirii atribuţiilor ce îi revin;

– îndeplineşte şi alte sarcini ce i se repartizează.

Directorul general al Direcţiei generale economice – înalt funcţionar public, organizează şi coordonează activitatea Direcţiei buget, financiar şi contabilitate, şi a Direcţiei patrimoniu, investiţii şi achiziţii publice şi administrativă, având ca principale atribuţii:

– organizează şi răspunde de activitatea de elaborare a proiectului bugetului Agenţiei; analizează propunerile compartimentelor de specialitate ale aparatului propriu şi ale unităţilor subordonate şi le transmite spre centralizare Direcţie buget, financiar şi contabilitate;

Universitatea SPIRU HARET

– urmăreşte elaborarea şi transmiterea proiectului bugetului Agenţiei în termenele prevăzute de lege sau de ordonatorul principal de credite;

– organizează şi coordonează activitatea de repartizare a bugetului Agenţiei pe ordonatorii de credite din subordine şi pe trimestre;

– analizează situaţiile financiare trimestriale şi anuale, precum şi contul de execuţie de programe şi prezintă conducerii Agenţiei şi Direcţiei generale programe sportive date şi informaţii privind execuţia bugetară a aparatului propriu şi a instituţiilor din subordine;

– acordă viză de control financiar preventiv în limitele de competenţă stabilite de preşedintele Agenţiei;

– asigură finanţarea cheltuielilor administraţiei centrale şi activităţii sportive derulate centralizat la nivelul Agenţiei;

– urmăreşte reflectarea în evidenţa contabilă a tuturor operaţiunilor patrimoniale efectuate la nivelul aparatului propriu;

– participă la elaborarea şi avizarea proiectelor de acte normative în domeniul sportului;

– întocmeşte şi propune spre aprobare proiecte de ordine şi instrucţiuni referitoare la domeniul de care răspunde;

– organizează şi răspunde de activitatea de elaborare a propunerilor de rectificare a bugetului Agenţiei;

– organizează circuitul intern al documentelor financiar-contabile;

– angajează Agenţia, alături de preşedinte, în relaţiile patrimoniale cu persoane fizice şi juridice;

– repartizează documentele intrate în cadrul Direcţiei generale economice;

– organizează evidenţa tehnico-operativă a bunurilor aflate în patrimoniu Agenţiei;

– propune responsabilul de inventar al instituţiei;

– urmăreşte îndeplinirea atribuţiilor care revin direcţiilor subordonate;

– colaborează cu compartimentele de specialitate din cadrul Agenţiei, din ministere şi alte instituţii centrale, pentru realizarea atribuţiilor ce revin direcţiei generale;

– coordonează activitatea de evidenţă a bazelor sportive aflate în administrarea instituţiilor publice din subordinea Agenţiei;

– urmăreşte elaborarea inventarului bunurilor imobile aparţinând domeniului public al statului aflate în administrarea Agenţiei, prin instituţiile subordonate;

– coordonează activitatea de elaborare a proiectului de buget privind cheltuielile de capital şi reparaţii capitale, finanţate din bugetul activităţii sportive;

– coordonează activitatea de achiziţii publice finanţate din bugetul propriu al Agenţiei; urmăreşte efectuarea achiziţiilor în conformitate cu prevederile legale în vigoare şi cu încadrarea în limitele valorice stabilite prin programul anual al achiziţiilor;

– organizează şi asigură desfăşurarea cursurilor de instruire a responsabililor cu activitatea financiar-contabilă din instituţiile subordonate, precum şi pentru perfecţionarea profesională a personalului din subordine;

– îndeplineşte alte sarcini ce i se repartizează.

Funcţionarii publici din cadrul Direcţiei generale programe sportive, care ocupă funcţii publice de conducere (directorii celor două direcţii) şi funcţii publice de execuţie în grade profesionale diferite (superior, principal), au atribuţiile în fişele de post prezentate în anexa 4.

4.3. **Personalul direcţiilor pentru sport judeţene şi a municipiului Bucureşti**

Direcţiile pentru sport judeţene sunt încadrate cu minim 6 posturi (din care 1 post contractual), în conformitate cu Ordinul Preşedintelui A.N.S. nr. 4 din 14 iulie 2003, astfel:

– 1 post director executiv;

– 1 post responsabil buget, financiar-contabil;

– 2 posturi responsabili programe sportive, cu studii de specialitate sportivă;

– 1 post responsabil cu informatizarea activităţii sportive, resurse umane, informare publică, relaţii cu presa, soluţionare petiţii etc.;

– 1 post contractual responsabil cu activităţi de secretariat, administrativ, gospodărie, casierie etc. sau 1 post funcţie publică, îndeplinind atribuţii specifice stabilite de directorul executiv.

Directorul executiv stabileşte responsabilităţile şi sarcinile specifice pentru posturile care depăşesc structura şi atribuţiile minimale.

Pentru ocuparea funcţiei publice vacante de director executiv al direcţiei pentru sport judeţene, respectiv a municipiului Bucureşti, un candidat trebuie să îndeplinească următoarele condiţii minime (Ordinul Preşedintelui A.N.S. nr. 191 din 9 decembrie 2003):

– să respecte prevederile art. 49 din Legea 188/1999 privind Statutul funcţionarilor publici, cu modificările şi completările ulterioare;

– să îndeplinească cerinţele specifice prevăzute în fişa postului;

– să aibă minim 5 ani vechime în specialitatea studiilor necesare exercitării funcției publice;

– să aibă studii superioare de specialitate sportivă, absolvite cu diplomă de licență sau echivalentă, sau studii superioare de lungă durată, de altă specialitate, absolvite cu diplomă de licență sau echivalentă şi, să îndeplinească cel puțin una din următoarele condiții:

a) categoria a III-a de antrenor;

b) să fi făcut parte ca sportiv dintr-un lot național de seniori;

c) clasarea pe locurile I-III la finalele campionatelor naționale de seniori;

d) să fi deținut minim 3 ani o funcție de organizare şi conducere în domeniul sportului.

Fişa postului pentru directori executivi ai direcțiilor pentru sport județene şi a municipiului Bucureşti, conform Ordinului preşedintelui A.N.S. nr. 190 din 9 decembrie 2003, este prezentată în anexa nr. 4.

4.4. **Personalul din federațiile sportive naționale**

Preşedintele federației sportive naționale:

– răspunde de bunul mers al activității federației, de organizarea aplicării prevederilor Statutului şi regulamentelor, de îndeplinirea hotărârilor adunărilor generale şi ale Biroului federal, prin Biroul executiv, de comisiile şi colegiile centrale şi de activul salariat al federației;

– prezidează adunările generale şi conduce activitatea Biroului federal şi a Biroului executiv, urmărind punerea în aplicare a strategiei naționale de dezvoltare a federației;

– reprezintă federația în relațiile cu forurile similare din alte țări;

– realizează relația funcțională cu Agenția Națională pentru Sport;

– colaborează cu Comitetul Olimpic Român în toate problemele privind selecția, pregătirea şi participarea sportivilor români la Jocurile Olimpice, sprijinirea sportivilor de perspectivă şi promovarea olimpismului şi a spiritului de *fairplay*;

– împuterniceşte un vicepreşedinte sau, în lipsa acestuia, pe secretarul general, cu atribuțiile sale, atunci când este în imposibilitatea de a-şi exercita mandatul;

– în situația când preşedintele federației este salariat, acesta preia o parte din atribuțiile secretarului general;

– coordonează activitatea comisiilor şi colegiilor centrale, precum şi activitatea salariaților federației;

Universitatea SPIRU HARET

– stabileşte, împreună cu secretarul, tematica adunărilor generale, a şedinţelor Biroului federal pregăteşte reuniunile acestora şi asigură elaborarea în timp util a materialelor ce urmează a fi prezentate;

– reprezintă federaţia în relaţiile cu forurile sportive internaţionale, asigură îndeplinirea planului de relaţii internaţionale aprobat de Biroul federal, asigură soluţionarea problemelor privind participarea sportivilor români la competiţiile internaţionale;

– pregăteşte, împreună cu comisiile şi colegiile centrale, şi supune aprobării Biroului federal propuneri referitoare la: dezvoltarea sportului, organizarea cursurilor de formare şi perfecţionare a antrenorilor şi arbitrilor, acordarea titlurilor şi clasificărilor sportive, a unor premii, stimulente, distincţii şi trofee; elaborează norme tehnice; organizează sistemul de informare şi documentare; asigură editarea unor buletine, anuare şi alte materiale tehnico-metodice; stabileşte cuantumul unor taxe, amenzi.

Vicepreşedintele federaţiei sportive naţionale:

– acţionează pentru respectarea şi aplicarea prevederilor Statutului şi regulamentelor federaţiei;

– contribuie la realizarea strategiei naţionale, a programelor şi planurilor de promovare şi dezvoltare a sportului, a hotărârilor adunărilor generale şi ale Biroului federal privind: creşterea numărului de practicanţi ai sportului, ridicarea nivelului performanţelor pe plan naţional şi internaţional, afirmarea sportivilor români la Jocurile Olimpice, campionatele mondiale şi europene;

– coordonează şi sprijină activitatea unor comisii şi colegii centrale, a asociaţiilor judeţene şi a municipiului Bucureşti;

– participă la acţiunile de supraveghere şi control şi la alte acţiuni speciale, organizate de federaţie;

– preia, prin împuternicire, atribuţiile preşedintelui, când acesta este în imposibilitatea exercitării mandatului.

Secretarul general al federaţiei sportive naţionale:

– organizează şi asigură îndeplinirea de către membrii organelor de conducere, ai organului de administrare şi gestionare şi activul federaţiei, a sarcinilor ce decurg din statutul federaţiei, din regulamentele şi normele federaţiei, din hotărârile adoptate de adunările generale şi ale Biroului federal;

– coordonează activităţile de elaborare şi aplicare a strategiei naţionale de dezvoltare a activităţii sportive a federaţiei, a programelor

Universitatea SPIRU HARET

de activităţi pe termen mediu şi scurt, a calendarului intern şi internaţional, a planului de venituri şi cheltuieli;

– împreună cu preşedintele, aprobă programele acţiunilor din cadrul federaţiei, urmărind respectarea legislaţiei în vigoare; asigură administrarea şi gestionarea legală şi eficientă a planului de venituri şi cheltuieli şi a patrimoniului; se preocupă de sporirea surselor de venituri, de întreţinerea şi modernizarea bazelor sportive destinate activităţii sportive; conlucrează şi sprijină activitatea cenzorului;

– semnează, împreună cu preşedintele, documentele federaţiei, având avizul trezorierului, pentru acele documente care angajează financiar;

– coordonează, împreună cu preşedintele, activităţile de selecţie, constituire şi pregătire a loturilor naţionale de seniori şi juniori, asigurarea medicamentelor şi susţinătoarelor de efort, asigurarea echipamentului, a materialelor şi a condiţiilor necesare realizării unei pregătiri superioare;

– acţionează pentru promovarea unor acţiuni educative, de prevenire a violenţei şi a actelor de indisciplină, pentru desfăşurarea activităţii sportive într-un climat de ordine şi disciplină, cu respectarea normelor eticii sportive şi a spiritului de sportivitate; urmăreşte punerea în aplicare a măsurilor şi acţiunilor preconizate de Comisia Naţională de Acţiune împotriva Violenţei în Sport;

– asigură, împreună cu preşedintele, punerea în aplicare a măsurilor de prevenire şi combatere a dopajului şi a practicilor de folosire a unor substanţe interzise pentru creşterea artificială a capacităţii fizice a sportivilor, dăunătoare sănătăţii şi în contradicţie cu spiritul de sportivitate; acţionează pentru realizarea acţiunilor din Programul naţional antidoping;

– conlucrează, alături de preşedintele federaţiei, cu Comitetul Olimpic Român, cu Institutul Naţional de Medicină Sportivă şi cu Institutul Naţional de Cercetare pentru Sport, în soluţionarea problemelor specifice sportului federaţiei;

– coordonează acţiunile de supraveghere şi control, elaborează concluzii şi măsuri care să contribuie la îmbunătăţirea activităţii sportive;

– urmăreşte respectarea şi aplicarea prevederilor Regulamentului de disciplină, corectitudinea desfăşurării procedurilor disciplinare şi soluţionarea cauzelor în primă instanţă, în fazele de apel şi recurs, având răspunderi directe în ceea ce priveşte:

a) stabilirea abaterilor şi faptelor de indisciplină pentru care este necesară sesizarea din oficiu;

b) supunerea spre ratificare sau aprobare a hotărârilor şi deciziilor de sancţionare;

c) aplicarea şi efectuarea întocmai a hotărârilor şi măsurilor de sancţionare;

– participă la îndeplinirea tuturor atribuţiilor ce revin Biroului federal şi Biroului executiv.

Antrenorul federal:

– răspunde, împreună cu Colegiul central al antrenorilor, de problemele tehnico-metodice ale federaţiei; urmăreşte şi asigură îndeplinirea orientărilor metodice şi aplicarea sistemului de selecţie şi pregătire stabilite pentru toate eşaloanele sportului de performanţă;

– împreună cu Colegiul central al antrenorilor, analizează calitatea procesului de instruire şi pregătire, desfăşurat la nivelul cluburilor, şi face propuneri pentru perfecţionarea sistemului de norme tehnice, cerinţe şi baremuri, pentru modernizarea procesului de selecţie şi pregătire de la începători până la sportivii de înaltă performanţă;

– contribuie la perfecţionarea activităţii competiţionale, în vederea creşterii nivelului valoric al sportivilor şi al gradului de competitivitate, atât pe plan intern cât şi pe plan internaţional;

– acordă o atenţie deosebită procesului de selecţie, pregătirii şi activităţii competiţionale la nivelul juniorilor, pentru diminuarea procentului de pierderi şi asigurarea unui număr mai mare de sportivi valoroşi, de perspectivă;

– stabileşte, împreună cu Colegiul central al antrenorilor şi cu colectivele tehnice, propuneri privind componenţa loturilor naţionale, programul şi planul de pregătire, pe care le supune spre aprobare Biroului federal; coordonează şi sprijină activitatea colectivelor tehnice, în scopul realizării obiectivelor de performanţă de către sportivii din loturile naţionale;

– participă la elaborarea proiectelor privind: strategia naţională de dezvoltare a sportului; calendarul intern şi internaţional; bugetul federaţiei; legitimarea şi transferarea sportivilor; clasificarea sportivilor şi antrenorilor; programele de formare şi perfecţionare a cadrelor tehnice; programele educative;

– coordonează şi sprijină direct activitatea Colegiului central al antrenorilor, al cărui preşedinte este;

– participă şi sprijină organizarea cursurilor de formare şi perfecţionare a antrenorilor şi a celorlalte cadre care activează în domeniul acestui sport;

– asigură buna funcţionare a sistemului de informare şi documentare; contribuie la editarea buletinelor informative, anuarelor şi a altor publicaţii cu caracter tehnico-metodic;

– în colaborare cu Institutul Naţional de Medicină Sportivă şi Institutul Naţional de Cercetare pentru Sport, iniţiază realizarea unor studii şi cercetări ştiinţifice, în scopul perfecţionării metodologiei procesului de pregătire; organizează schimburi de experienţă, mese rotunde şi sesiuni ştiinţifice;

– păstrează la zi palmaresul sportivilor componenţi ai loturilor naţionale şi datele statistice oficiale privind activitatea sportivă;

– participă la acţiunile de supraveghere şi control organizate de federaţie sau de Agenţia Naţională pentru Sport;

– participă, pe profilul său de activitate, la îndeplinirea atribuţiilor ce revin Biroului federal şi Biroului executiv.

Trezorierul:

– răspunde de veniturile, cheltuielile şi de patrimoniului federaţiei şi participă la gestionarea şi administrarea acestora, în condiţii de deplină legalitate;

– răspunde, împreună cu secretarul general, de cheltuirea judicioasă, cu maximă eficienţă tehnică şi economică, a fondurilor alocate pentru fiecare acţiune a federaţiei;

– acţionează şi contribuie la sporirea de venituri proprii, prin valorificarea tuturor facilităţilor şi formelor legale de obţinere a unor fonduri, a unor bunuri, donaţii şi sume din sponsorizări;

– urmăreşte încasarea la termen şi în conformitate cu normele şi cuantumurile aprobate de Adunarea generală şi Biroul federal, a tuturor taxelor, cotizaţiilor, amenzilor, cotelor şi obligaţiunilor financiare;

– veghează şi asigură respectarea legilor ţării şi a disciplinei financiare, în toate compartimentele federaţiei;

– răspunde de pregătirea, din punct de vedere economic, a tuturor acţiunilor federaţiei;

– împreună cu secretarul general, răspunde de execuţia planurilor şi măsurilor aprobate de Biroul federal, privind asigurarea logistică a federaţiei şi a fondurilor băneşti, pentru derularea acţiunilor acesteia, întreţinerea, repararea, modernizarea şi folosirea eficientă a bazelor sportive aflate în administrare, semnarea unor contracte de închiriere, asociere, sponsorizare etc.;

– împreună cu membrii Biroului executiv, elaborează proiectul planului de venituri şi cheltuieli, care urmează a fi supus, spre aprobare, Biroului federal şi Adunării generale;

Universitatea SPIRU HARET

– asigură plata la termenele stabilite, a primelor şi a altor stimulente aprobate de Biroul federal.

Nivelul studiilor şi condiţiilor de ocupare a funcţiilor de specialitate din federaţiile sportive naţionale care sunt finanţate din sume de la bugetul de stat în anul 2004, în conformitate cu dispoziţiile O.U.G. nr. 123/2003, sunt prezentate în tabelul 4.1.:

Tabelul 4.1.

Funcţia	**Nivelul studiilor**	**Condiţii de ocupare a funcţiei**
Secretar federaţie gradul I A.	Studii superioare de lungă durată absolvite cu diplomă de licenţă sau echivalent.	Minimum 5 ani vechime în activitatea specifică de conducere, coordonare sau organizare în domeniul sportului.
Secretar federaţie gradul I.	Studii superioare de scurtă durată.	Minimum 5 ani vechime în activitatea specifică de conducere, coordonare sau organizare în domeniul sportului.
Secretar federaţie gradul II.	Studii medii cu diplomă de bacalaureat.	Minimum 9 ani vechime în activitatea specifică de conducere, coordonare sau organizare în ramura de sport respectivă sau calificare de antrenor categoria I în ramura de sport respectivă.
Secretar federaţie gradul III.	Studii medii cu diplomă de bacalaureat.	Minimum 7 ani vechime în activitatea specifică de conducere, coordonare sau organizare în ramura de sport respectivă sau calificare de antrenor categoria II în ramura de sport respectivă.
Secretar federaţie gradul IV.	Studii medii cu diplomă de bacalaureat.	Minimum 5 ani vechime în activitatea specifică de conducere, coordonare sau organizare în ramura de sport respectivă sau calificare de antrenor categoria III în ramura de sport respectivă.
Expert sportiv gradul I A.	Studii superioare de lungă durată de specialitate sportivă, absolvite cu diplomă de licenţă sau echivalent.	Minimum 7 ani vechime în specialitatea studiilor.

Universitatea SPIRU HARET

Tabelul 4.1. (continuare)

Expert sportiv gradul I.	Studii superioare de lungă durată de specialitate sportivă, absolvite cu diplomă de licență sau echivalent.	Minimum 5 ani vechime în specialitatea studiilor.
Expert sportiv gradul II.	Studii superioare de lungă durată de specialitate sportivă, absolvite cu diplomă de licență sau echivalent.	Minimum 3 ani vechime în specialitatea studiilor.
Instructor sportiv gradul I.	Studii superioare de scurtă durată de specialitate sportivă.	Minimum 3 ani vechime în specialitatea studiilor.
Instructor sportiv gradul II.	Studii superioare de scurtă durată de specialitate sportivă.	Minimum 1 ani vechime în specialitatea studiilor.
Instructor sportiv debutant.	Studii superioare de scurtă durată de specialitate sportivă.	–
Instructor sportiv I, referent 1.	Studii medii cu diplomă de bacalaureat.	Minimum 5 ani vechime în activități din domeniul sportului.
Instructor sportiv II, referent II.	Studii medii cu diplomă de bacalaureat.	Minimum 3 ani vechime în activități din domeniul sportului.
Instructor sportiv III, referent III.	Studii medii cu diplomă de bacalaureat.	Minimum 2 ani vechime în activități din domeniul sportului.
Instructor sportiv debutant.	Studii medii cu diplomă de bacalaureat.	–

Pentru funcțiile de antrenor federal şi antrenor lot național, categoria de clasificare de antrenor corespunde gradului profesional, indiferent de nivelul studiilor, astfel:

- categoria I – gradul I A sau gradul I, după caz;
- categoria II – gradul II;
- categoria III – gradul III;
- categoria IV – gradul IV.

4.5. **Militarii şi funcţionarii publici cu statut special**

Militarii şi funcţionarii publici cu statut special reprezintă o pondere semnificativă în organizarea sistemului naţional de educaţie fizică şi sport, activând:

– în cadrul diferitelor activităţi: educaţia fizică militară, sportul pentru toţi, sportul de performanţă;

– în structuri sportive şi ale administraţiei publice cu atribuţii specifice;

– ca personal (de specialitate): profesori, antrenori, instructori, medici, sportivi, organizatori, manageri etc.

Aceste categorii sunt supuse, pe de o parte, normelor organizaţionale specifice domeniului militar (legi, regulamente, coduri deontologice), Statutului poliţistului (din 2002) şi Codului etic al lucrătorului din Ministerul de Interne ca funcţionari publici cu statut special, iar pe de altă parte, Legislaţiei şi Normelor organizaţionale specifice domeniului educaţiei fizice şi sportului.

Specificul managementului în armată şi poliţie reiese din caracteristica organizatorică de activitate militară şi funcţie publică cu statut special.

Aceştia depun un jurământ de credinţă şi sunt animaţi de devize comparabile cu cele olimpice.

Predominanţa relaţiilor formale interumane, datorate caracterului profund ierarhizat al instituţiilor şi organizaţiilor, sunt necesare structurii în micro- şi macrogrupuri, organizate în vederea îndeplinirii obiectivelor de *obţinere a victoriei* în lupta armată.

Abordarea *managementului ca profesie* este adecvată în analiza organizaţiei militare, managementul resurselor umane fiind de o importanţă majoră în cadrul sistemului militar.

Figura centrală în cadrul resurselor umane ale armatei şi poliţiei o reprezintă **ofiţerul**.

Modelul ofiţerului este reprezentativ pentru celelalte categorii de militari.

Profesia de ofiţer presupune roluri diferite, susţinute de *funcţii specifice* fiecărui rol.

Funcţia de exprimare şi integrare socială – reprezintă sinteza raţionalităţii, sociabilităţii, civismului, patriotismului şi capacităţii de „parteneriat” în acţiunile externe.

Funcţia de luptător – reprezintă percepţia ofiţerului în acţiunea de luptă, în contact nemijlocit cu inamicul şi în condiţiile utilizării

armamentului individual, chiar dacă în condiţiile războiului modern situaţiile de contact direct cu inamicul scad.

Funcţia de specialist în armă – în relaţie cu funcţia anterioară, înregistrează o creştere în complexitate a tehnicii şi accentuarea de divizare prin specializare a profesiei militare.

Funcţia de educator – este esenţială în constituirea colectivităţilor militare potrivit normelor de eficienţă şi pentru formarea personalităţii tinerilor militari.

Funcţia de conducător – în cadrul acţiunilor militare şi al colectivităţilor umane, se află în strânsă legătură cu celelalte funcţii şi asociază conducerea cu execuţia.

Setul funcţiilor, derivate din roluri, se exprimă în competenţele ofiţerului: de ofiţer-cetăţean, de luptător, de specialist în armă, de educator, de conducător de oameni sau organizaţii militare.

Competenţele ofiţerului sunt interdependente.

Relaţia strânsă între funcţiile ofiţerului reflectă caracterul integrator al competenţei de conducător militar. Funcţia de luptător este legată de cea de conducător al grupului de luptători. Funcţia de specialist în armă se corelează cu cea de proiectant, instructor şi conducător.

Funcţiile de luptător şi specialist în armă sunt legate de funcţia de conducător al grupului de luptători şi de utilizator al tehnicii militare, în timp ce funcţia de conducător este legată de cea a conducerii organizaţiilor (unităţilor) şi a educaţiei militare.

„Pregătirea pentru luptă brodează acţiunile şi rezultatele educaţiei fizice militare, iar aceasta, la rândul ei, studiază structurile tuturor activităţilor de instruire, natura şi durata eforturilor pe care urmează să le depună ostaşii în aplicaţii sau război, mediul în care aceştia urmează să-şi desfăşoare efortul, procesele psihice cognitive sau volitive în care sunt implicaţi ostaşii armatei, uneori la limita maximă a capacităţii lor” [Leonte, 1998].

Deprinderile şi priceperile motrice de bază şi aplicative sunt completate de formele aplicative ale diferitelor ramuri şi probe sportive: *înot, tir, karate, judo, lupte, box, schi fond, biatlon, paraşutism, alpinism, atletism* (aruncări, sărituri, alergări, marş).

Prin efectele sale complexe, educaţia fizică militară reprezintă un domeniu principal al pregătirii militarului, fundamental în devenirea lui continuă.

Exigenţele devenirii şi responsabilitatea socială determină un traseu al formării militarului, jandarmului şi poliţistului extrem de dificil în comparaţie chiar cu cele ale unui sportiv de mare performanţă.

O analiză psihopedagogică şi psihosociologică comparată scoate în evidență următoarele aspecte caracteristice pregătirii militarului şi funcționarului public cu statut special (tabelul 4.2.):

a) atitudinea filosofică a factorilor de decizie: *dură* – la limita adaptării, cu risc de accident sau moarte;

b) demersul în pregătire: *maximizare* – pe fond multilateral se asigură „specializare în specialitate";

c) obiectivul instructiv/educativ: *performanțe maxime*, fără abandon (renunțarea la luptă însemnând înfrângere, moarte);

d) atitudinea față de om: V*izează conştientizarea omului*, selectat biologic (apt), riguros selectat şi/sau paranormal, *ca instrument, mijloc*;

e) managementul pedotehnic: pedagogie autoritară, *orientare spre sarcini, nu adaptare la om*;

f) adaptare la solicitări-limită diverse şi de integrare socială.

În diferitele ipostaze ale vieții, militarii trebuie să fie conştienți de *responsabilitatea lor socială,* dar să se manifeste „natural" pe *timp de pace,* în familie şi în societate, cât şi în procesul de instrucție şi misiuni *pe timp de luptă.*

Militarii pot îndeplini diferite *roluri.* Prin instrucție şi educație ei stăpânesc *procese de comutare pe programe adaptate la condiții diferite.* Caracteristica de personalitate este adaptarea la situații diverse. *În acest proces, domeniul educației fizice şi sportului contribuie din plin.*

Tabelul 4.2.

Comparație psihosociologică între sportiv şi militar/ funcționar public cu statut special (A. Hoffmann, 1994, 2000, adaptare după M. Epuran)

SPORTIVUL DE PERFORMANȚĂ	**SPORTIVUL DE ÎNALTĂ PERFORMANȚĂ**	**MILITARUL/ FUNCȚ. PUBL. CU STATUT SPECIAL**
ATITUDINEA FILOZOFICĂ (a factorilor de decizie)		
UMANISTĂ Rezolvă problemele personale, familiare, şcolare, profesionale	UMANIST/„DURĂ" Rezolvă problemele personale numai în măsura în care acestea servesc obținerii performanței	„DURĂ" La limita adaptării (peste 75% risc, accident sau moarte)

DEMERSUL

OPTIMIZARE Pregătire psihică multilaterală	MAXIMIZARE Pregătire psihică „ad hoc”, punctuală	MAXIMIZARE Pe un fond de multi-lateralitate se asigură „specializare în specialitate”

OBIECTIVUL

Performanță personală de nivel mediu si superior	Performanță de nivel foarte înalt (recunoscută şi apreciată public de societate)	Performanță maximă şi anonimă, fără abandon (renunțarea la luptă conduce la înfrângere = moarte!!)

ATITUDINEA FAȚĂ DE OM

Sportivul este un om normal, selecționat psihobiologic şi motric	Sportivul este un om paranormal, riguros selecționat	Conştientizarea omului ca mijloc/instrument de intermediere socială: a) selecționat biologic (apt) b) riguros selecționat şi/sau c) paranormal

MANAGEMENT

PEDAGOGIC	PEDO-TEHNIC	PEDO-TEHNIC Pedagogia autoritară, orientare spre sarcină, NU adaptare la om

STAREA SPORTIVULUI/ MILITARULUI

Are probleme de dinamică a personalității şi de integrare socială	Are probleme de adaptare la solicitări foarte mari, de adaptare la sine şi la ambientul sportiv	Are probleme de adaptare la solicitări-limită diverse şi de integrare socială

4.6. **Personalul medical**

Personalul medical reprezintă o entitate importantă a sistemului de educaţie fizică şi sport.

Principalele teme ale codului de etică medicală [Mihaela Miroiu, 2001, p. 135] se referă la:

a) subiecte care privesc relaţia între pacient şi corpul medical:

– paternalismul: cine decide ce e în interesul pacientului în cazul unui dezacord între pacient şi doctorul său?

– confidenţialitatea;

– onestitatea şi înşelăciunea;

– deciziile medicale în cazul pacienţilor cu o autonomie incompletă sau deficitară.

b) subiecte privind viaţa şi moartea:

– justificarea avortului;

– îngrijirea unui pacient care preferă moartea;

– pacienţii în „stare vegetativă”.

c) subiecte privind interesele pacientului şi interesele celorlalţi:

– prioritatea unui pacient faţă de altul;

– cercetările medicale în interesul pacienţilor;

– „practica” în învăţământul medical şi interesele pacienţilor.

Convenţia pentru protecţia drepturilor omului şi a demnităţii fiinţei umane cu privire la aplicarea biologiei şi medicinei – tratat european semnat de România, în 1997 – precizează responsabilităţile etice ale corpului medical, în concordanţă cu respectarea demnităţii umane [Mihaela Miroiu, 2001, p.138]:

a) prioritatea fiinţei umane – interesele şi bunăstarea fiinţei umane trebuie să prevaleze asupra intereselor societăţii sau a ştiinţei; b) accesul echitabil la îngrijirea sănătăţii; c) nediscriminarea; d) consimţământul; e) viaţa privată şi dreptul la informare; f) responsabilităţi privind prelevarea de organe; g) respectul faţă de colegi; h) competenţă.

Personalul medical îşi desfăşoară activitatea în unităţi şi instituţii de învăţământ, cabinete şi policlinici sportive, cluburi sportive, complexuri sportive naţionale, colectivele tehnice ale loturilor şi în Institutul de Medicină Sportivă. Personalul medical reprezintă o entitate importantă a sistemului de educaţie fizică şi sport. Medicina sportivă este indispensabilă fiecărei activităţi de educaţie fizică şi sportivă şi se desfăşoară în conformitate cu prevederile Legii educaţiei fizice şi sportului nr. 69/2000, Normele tehnice privind controlul şi asistenţa medico-sportivă, Regulamentul de funcţionare a personalului medical din cadrul colectivelor tehnice ale loturilor naţionale şi olimpice, Codul Mondial Antidoping şi alte documente legislative.

Obligațiile ce decurg din depunerea jurământului şi codul de etică medicală sunt, desigur, presupuse.

Jurământul de la Geneva şi Jurământul lui Hippocrat (anexa 5) exprimă respectul personalului medical față de viață şi consacrarea propriei vieți în slujba umanității.

Controlul medical al sportivilor şi asistența medico-sportivă.

Controlul medical al sportivilor şi asistența medicală a acestora sunt obligatorii.

Controlul medical al sportivilor de performanță se realizează în cabinetele de medicină sportivă, în conformitate cu baremul examinărilor medicale prevăzut în normele tehnice; avizul medico-sportiv reprezintă condiția obligatorie pentru participarea sportivilor la antrenamente şi competiții.

Personalul medical urmăreşte efectuarea controlului medical prevăzut în planul de pregătire al sportivilor, de regulă, semestrial. Sportivii din loturile naționale şi olimpice, efectuează controlul medical de 3-4 ori pe an (anexa 6).

Asistența medico-sportivă urmăreşte dirijarea biologică a sportivilor, în antrenamente şi competiție, capacitatea de efort, precum şi starea de sănătate a acestora.

Medicul sportiv – specialitatea „medicină-sportivă" – coordonează şi răspunde de activitatea cadrelor medii (maseuri, asistenți medicali) şi a kinetoterapeuților, în cadrul colectivelor tehnice ale loturilor sportive. Medicii de altă specialitate pot asigura asistența medicală a sportivilor din loturile naționale şi olimpice, după obținerea competenței în „Managementul medical al sportivilor".

Principalele atribuții ale *medicului sportiv,* component al unui colectiv tehnic (medicul de lot), sunt:

a) stabileşte cerințele de bază ale asistenței medicale şi controlului medical, pentru fiecare sportiv, în concordanță cu specificul ramurii de sport şi probei sportive, programul de pregătire şi competițional având ca obiectiv prioritar contribuția la obținerea formei sportive la competiția de obiectiv;

b) asigură, din punct de vedere dietetic, alimentația corespunzătoare pentru fiecare sportiv din lot;

c) asigură medicația pentru susținerea efortului;

d) elaborează programul de refacere după efort, corespunzător fiecărui ciclu şi etape de pregătire şi urmăreşte aplicarea acestuia;

e) planifică, împreună cu antrenorul, controalele medicale periodice şi răspunde, împreună cu acesta, de prezentarea la timp la controalele

medicale periodice; însoţeşte sportivul în timpul controlului, analizează împreună cu specialistul din colectivul tehnic rezultatele individuale şi le aduce la cunoştinţă sportivilor, într-un cadru organizat;

f) urmăreşte consemnarea asistenţei medicale în jurnalul de autocontrol, completat de sportiv, sub supraveghere; realizează personal un examen medico-sportiv bilunar, care cuprinde: anamneza medico-sportivă, examen clinic pentru aprecierea stării de sănătate, examen funcţional, apnee voluntară, proba Astand, Martinet, Ruffier sau Flack, examen biochimic, examen sumar de urină şi E.K.G.;

g) efectuează testări în efort specific probei sportive, în antrenamente şi concurs;

h) concepe schemele de recuperare rapidă şi completă, după accidentări;

i) asigură asistenţa medicală de urgenţă, în cantonamente;

j) organizează şi conduce activităţile educative privind starea de sănătate, dirijarea efortului, măsurile (politicile) anti-doping, împotriva fumatului şi consumului de alcool. Tematica de educaţie pentru sănătate este prezentată în anexa 7;

k) informează periodic, în scris, asupra activităţii desfăşurate, Institutul Naţional de Medicină Sportivă, federaţiile sportive naţionale şi cluburile sportive la care sunt legitimaţi sportivii, după caz.

4.7. **Mass-media**

Ca demers normativ, etica are rolul de a orienta pozitiv. Între cele două tipuri de etici, *abordarea standard* care nu se concentrează pe cazuri dramatice şi *etici pentru situaţii complicate*, mass-media o preferă pe cea de-a doua, „căutând mai degrabă senzaţionalul, scandalosul, pe care îl consideră mai gustat de public, mai ales când convingerea jurnaliştilor este aceea că tot ce nu e *scandalos* nu este ştire” [Airaksinen, citat de Mihaela Miroiu, 2001, p. 54].

Etica informaţiei şi comunicării se caracterizează prin următoarele orientări majore [Schramm, citat de Mihaela Miroiu, p. 120]:

a) *instrument de informare a politicii de stat,* care, în special în cazul sistemelor dictatoriale (partid unic), promovează ceea ce corespunde intereselor politicii de stat;

b) *doctrina libertariană* proclamă o libertate absolută a comunicării, exprimarea fiind liberă de orice constrângere. Intervenţia oricărei forme de autoritate în media este considerată o limitare a libertăţii de exprimare, aspectele etice referindu-se doar la statutul profesionistului care „ar consta în respectarea absolută a libertăţii de exprimare”;

c) *doctrina liberală* asociază dreptul de liberă exprimare cu „norme formulate în coduri stabilite de profesioniști”, dar fără intervenția statului, solicitând accesul la toate informațiile publice și utilizarea tuturor mijloacelor și formelor tehnice de comunicare;

d) *doctrina responsabilității sociale* este cel mai frecvent întâlnită. Pe fondul „asumării responsabilității față de publicul căruia i se adresează profesionistul din mass-media”; și în acest caz este respinsă intervenția statului.

Deși în toate cele patru orientări pot funcționa coduri profesionale (primele trei se referă la relațiile între profesioniști sau între aceștia și stat), în cea de-a patra se afirmă cu toată claritatea respectarea unei etici a informației ce „impune obligații față de colectivitate, față de subiecții asupra cărora informează și față de destinatarii acelor informații”.

Temele etice în deontologia jurnaliștilor [Mihaela Miroiu, 2001, p. 123, prelucrate după Black, 1999], dezvoltate în anexa 8, sunt:

– Căutarea adevărului și relatarea lui.
– Minimalizarea efectelor dăunătoare.
– Independența jurnalistului.
– Responsabilitatea.

4.8. **Profesorii de educație fizică și sport**

Formularea „profesori de educație fizică și sport”, precum și abordarea normelor organizaționale în care se regăsesc cerințele etice ale activității nu se referă exclusiv la cei care dețin calitatea de personal didactic, ci la toți absolvenții Academiei Naționale de Educație Fizică și Sport, ai facultăților de educație fizică de sport, oricare ar fi ocupația după absolvire: profesor, antrenor, kinetoterapeut, manager sportiv, funcționar public, politician.

Am adoptat acest punct de vedere, deoarece apreciem că licențiatul în educație fizică și sport, în orice ipostază și rol s-ar afla, trebuie să răspundă exigențelor normelor etice specifice postului, dar și să susțină dezvoltarea sistemului în ansamblul său, printr-o conduită profesională și morală exemplare, demnitate și responsabilitate socială. Importanța socială a domeniului este dată de mai multe caracteristici și particularități, care îl diferențiază de alte domenii sociale și responsabilizează în grad înalt pe slujitorii lui. Facem două sublinieri:

– educația fizică este latura importantă a educației, care susține semnificativ educația intelectuală, morală, profesională, estetică și se regăsește în educația formală o perioadă îndelungată (poate cea mai lungă), comparativ cu alte discipline de învățământ, aproximativ 17 ani:

Universitatea SPIRU HARET

2-3 ani de grădiniță, 10-12 ani învățământul preuniversitar, 2 ani învățământ universitar;

– activitatea sportivă este puternic mediatizată, lucru justificat prin importanța sentimentului de mândrie patriotică indus de *victorie,* în mod special la Jocurile Olimpice, prin efectele sociale complexe pozitive. Există riscul ca activitatea sportivă de performanță să fie percepută de opinia publică ca fiind preponderentă şi prioritară, deşi aceasta reprezintă „vârful aisbergului" şi mobilizează un mic procent din populația țării. Primii care trebuie să sensibilizeze societatea în ansamblu, factorii responsabili în special față de această posibilă eroare, să o corecteze şi să susțină dezvoltarea sistemului în ansamblu, a zonelor mai puțin vizibile şi mediatizate (educația fizică, sportul pentru toți, finalitățile în ansamblu), sunt absolvenții învățământului superior de specialitate.

În domeniul educației fizice şi sportului, principiul „în primul rând să nu faci rău", ce aparține medicinii, este presupus, este necesar, dar nu suficient.

Codul deontologic proiectat de Marcu, V., Maroti, Şt., (1995, p. 77), (anexa 9), are scopul „de a promova o serie de valori etico-spirituale, care să-i stimuleze pentru continua perfecționare profesională şi morală; să-i îndemne la o participare activă în toate activitățile legate de exercitarea profesiei".

Codul formulează obligațiile (datoria) profesorului de educație fizică de a trata corect şi fără discriminare pe toți copiii şi de a-i stimula permanent în demersul educativ; de a stabili relații constante, sincere şi transparente cu familia (părinții); de a-şi îndeplini datoria de cetățean şi de a întări rolul şcolii în societate; să manifeste respect față de colegi şi să asigure un climat favorabil în mediul profesional; să aibă o prezență activă în organizațiile profesionale; *să facă profesia atractivă şi interesantă, încât tinerii să dorească să devină profesori de educație fizică.*

Slujitorii domeniului trebuie să facă mai mult, să convingă societatea de importanța educației fizice şi sportului, să o facă să-şi însuşească valorile acestei activități, iar societatea să le acorde sprijinul necesar şi justificat, diferențiat şi, uneori, prioritar față de alte domenii ale vieții sociale.

Statutul social deosebit de complex al absolventului învățământului superior de educație fizică, responsabilitatea acestuia față de societate, ar impune, sugerăm, *depunerea unui jurământ la absolvire*, jurământ a cărui formulare adecvată şi adoptare ca normă etică ar putea constitui un obiectiv în viitorul apropiat.

Dezvoltarea personalității specialistului în educație fizică şi sport se face pe traseul: opțiune profesională – relația cu sine – *leader* (în colective mici) – manager (colective mari, organizații) – etape marcate de patru niveluri, caracterizate de patru principii [Covey, Şt., 2001, p. 21]:

a) nivelul personal – relația mea cu mine însumi – dobândirea *calității de a fi demn de încredere*;

b) nivelul interpersonal – relația şi interacțiunea cu ceilalți – *dobândirea încrederii*;

c) nivelul managerial (*leadership*, subl. ns. – A.H.) – răspunderea de a duce un lucru la îndeplinire împreună cu alții – *dobândirea împuternicirii*;

d) nivelul organizației (management, n.n. – A.H.) – nevoia de a-i organiza pe oameni: de a-i recruta, pregăti, recompensa, de a construi echipe, de a rezolva probleme şi de a crea structuri, strategii şi sisteme – *alinierea.*

4.9. **Sportivii**

Sportivii reprezintă acea categorie de participanți, care desfăşoară o „activitate de întrecere, constituită dintr-un ansamblu de acțiuni motrice diferențiate pe ramuri de sport, desfăşurată într-un cadru instituțional sau independent, prin care se caută perfecționarea posibilităților morfo-funcționale şi psihice, concretizate în performanțe obținute în competiții, ca: record, depăşire proprie sau a partenerilor" [adaptare după Dragnea A., coordonator, p. 14, 2002].

Practicarea sportului se poate realiza în cadrul următoarelor domenii (*idem,* p. 14):

a) sportul pentru toți – diferite programe care includ sportul de întreținere, sportul în timpul liber, în familie, pentru persoane aflate în condiții speciale, pentru vârstnici;

b) sportul de performanță – discipline consacrate, cu probe olimpice şi neolimpice; sporturi extreme;

c) sportul adaptat – adecvat cerințelor diferitelor tipuri de deficiențe.

Sportivii de performanță sunt persoanele legitimate la un club sportiv, incluse în mod sistematic şi organizat într-un proces de selecție, de pregătire şi competițional, în scopul îmbunătățirii performanțelor, a recordurilor şi obținerii victoriei.

Sportivii de performanță pot fi amatori sau profesionişti. *Sportivii amatori* sunt cei care nu au contracte de muncă cu cluburile la care sunt legitimați, pentru practicarea disciplinei sportive respective. *Sportivii profesionişti* au încheiate, cu cluburile la care sunt legitimați, contracte de muncă, pentru practicarea ramurii de sport respective.

Statutele şi regulamentele federaţiilor sportive naţionale stabilesc condiţiile privind *legitimarea şi transferarea sportivilor,* competenţa revenind federaţiei sportive naţionale, ligilor profesioniste, asociaţiilor judeţene şi a municipiului Bucureşti, pe ramuri de sport, după caz.

Federaţiile sportive naţionale stabilesc, prin regulamente, *criteriile de clasificare pentru sportivii de performanţă,* precum şi criteriile pentru acordarea titlului de „Maestru al sportului".

Prezentăm câteva exemple:

Sporturi individuale:

Tabelul 4.3.a

Norme de clasificare sportivă – *atletism*

Proba	**Categoria III**		**Categoria II**		**Categoria I**	
	M	F	M	F	M	F
100 m	11,90	13,30	11,30	12,70	10,90	12,10
200 m	24,10	27,50	23,10	26,20	22,30	24,90
400 m	54,00	63,00	51,00	59,50	48,90	56,80
800 m	2:05,00	2:22,00	1:58,00	2:16,00	1:52,00	2:07,00
1500 m	4:20,00	5:00,00	4:02,00	4:40,00	3:48,00	4:25,00
5000 m	16:30,00	19:00,00	15:30,00	17:35,00	14:30,00	16:35,00
10000 m	38:00,00	42:00,00	35:30,00	39:00,00	30:50,00	36:00,00
Maraton	3h.50,00	4h 00,00	3h 15,00	3h 30,00	2h 40,00	2h 50,00
10 km marş	56:00,00	59:00,00	49:00,00	55:00,00	44:30,00	52:00,00
20 km marş	2h 00,00	2h 10,00	1h 50,00	1h 55,00	1h 32,00	1h 45,00
50 km marş	5h 25,00	-	4h 55,00	-	4h 35,00	-
100 m garduri	-	17,50	-	16,00	-	14,50
110 m garduri	17,00	-	16,20	-	14,90	-
400 m garduri	62,00	72,00	58,00	67,00	54,00	62,00
3000 m obstacole	10:30,00	-	9:50,00	-	9:10,00	-
Înălţime	1,70	1,50	1,90	1,63	2,05	1,75
Prăjină	3,20	2,30	4,00	2,80	4,80	3,20
Lungime	6,20	5,00	6,90	5,40	7,30	6,00
Triplusalt	13,00	11,00	14,00	12,20	15,20	13,20
Greutate	12,00	10,50	13,50	12,50	16,00	15,00
Disc	35,00	30,00	40,00	38,00	50,00	49,00
Ciocan	40,00	30,00	50,00	40,00	60,00	48,00
Suliţă	50,00	30,00	57,00	40,00	67,00	48,00
Pentatlon	-	2800p.	-	3600p.	-	4500p.
Decatlon	4000p.	-	5000p.	-	6500p.	-

Tabel 4.3.b

Norme de clasificare sportivă – *atletism*

Proba	**MS**	
	M	F
100 m	10,40	11,70
200 m	21,10	23,70
400 m	46,50	53,50
800 m	1:48,00	2:03,00
1500 m	3:41,00	4:15,00
5000 m	13:48,00	15:50,00
10000 m	28:48,00	33:00,00
Maraton	2h 17,00	2h 37,00
10 km marş	-	48:00,00
20 km marş	1h 24,00	1h 40,00
50 km marş	4h 15,00	-
100 m garduri	-	13,60
110 m garduri	14,00	-
400 m garduri	50,00	58,50
3000 m obstacole	8:35,00	-
Înălțime	2,20	1,85
Prăjină	5,30	3,50
Lungime	7,90	6,50
Triplusalt	16,50	13,70
Greutate	18,60	17,00
Disc	60,00	57,00
Ciocan	71,00	57,00
Suliță	77,00	57,00
Pentatlon	-	5800p.
Decatlon	7400p.	-

Tabelul 4.4.

Criterii pentru acordarea titlurilor sportive – *gimnastică artistică*

Categoria / **Sexul**	**Masculin**	**Feminin**
Categoria IV	51.00 p.	35.00 p.
Categoria III	49.00 p.	35.00 p.
Categoria II	49.00 p.	33.20 p.
Categoria I	49.00 p.	34.00 p.
Maestru al sportului	1. să realizeze un punctaj de 54.60 p. la masculin şi 36.40 p. la feminin – individual compus, în campionatele naţionale de seniori şi într-o competiţie internaţională; 2. să se claseze pe locul I-III la J.M.U. – individual compus sau pe aparate; 3. să se claseze pe locurile II-III la C.E. de seniori la individual compus, pe aparate sau cu echipa; 4. să se claseze de 2 ori în finalele pe aparate la C.M. sau J.O.; 5. să se claseze pe locurile I-III la C.E. juniori la individual compus sau pe aparate.	

Tabelul 4.5.

Criterii pentru acordarea titlurilor sportive – *gimnastică ritmică*

Categoria	**Punctaj**
Categoria IV	Medie de 15.00 p/obiect
Categoria III	Medie de 18.50 p/obiect
Categoria II	Medie de 22.00 p/obiect
Categoria I	Medie de 24.00 p/obiect
Maestru al sportului	1. realizarea de două ori a unei medii de 27.00 p. la individual compus, dintre care o dată într-o competiţie internaţională; 2. clasarea pe locurile IV-VIII la individual compus sau ansamblu, la J.O.; 3. clasarea pe locurile IV-VIII la C.E. sau C.M., la individual compus, pe aparate, pe echipe sau ansamblu.

● Criterii pentru acordarea titlurilor sportive – *gimnastică aerobică*.

a) Maestru al sportului:

– clasarea pe locurile II-III la Campionatele Europene;

– clasarea pe locurile IV-VIII la Campionatele Mondiale sau J.M.;

– clasarea de trei ori pe locul I la turneele internaționale, cu participarea a minimum 6 țări.

● Criterii pentru acordarea titlurilor sportive – *lupte.*

a) maestru al sportului:

– locul I-III la Jocurile Olimpice sau la Campionatele Mondiale (seniori);

– locul I la Campionatele Europene (seniori).

b) Categoria I:

– locul I-III la jocurile Campionatele Naționale individuale de seniori;

– locul II-IV la Campionatele Mondiale sau Campionatele Europene de juniori sau cadeți;

– locul I-III la Campionatele Naționale individuale de juniori;

– locul I-IV la Turneul Internațional al României de seniori;

– locul I-III la Turneul internațional al României de juniori.

c) Categoria II:

– locul IV-VI la Campionatele Naționale individuale de seniori;

– locul I-III la Campionatele Naționale de cadeți;

– locul I-IV la Campionatele Naționale de juniori;

– locul IV-VI la Turneul Internațional al României de juniori.

d) Categoria III:

– locul VII-VIII la Campionatele Naționale de seniori;

– locul V-VI la Campionatele Naționale de juniori;

– locul IV-VI la Campionatele Naționale de cadeți.

● Criterii pentru acordarea titlurilor sportive – *scrimă:*

a) Maestru al sportului:

– loc 4-8 la Jocurile Olimpice, la individual sau la echipe;

– loc 4-6 la Campionatele Mondiale de seniori, la individual sau la echipe;

– medalie la Campionatele Europene de seniori, la individual sau la echipe;

– medalie la Campionatele Europene de juniori, la individual sau la echipe;

– clasarea în primele 16 locuri ale clasamentului final al Cupei Mondiale la seniori, în proba individuală;

– obținerea a 3 titluri de campion național de seniori, la individual;

– obținerea a 2 titluri de campion național de seniori, la individual, şi a unei Cupe a României, la individual;

– obținerea a unui titlu de campion național de seniori şi a 2 Cupe ale României, la individual;

– obținerea a 3 Cupe ale României, la individual.

b) Categoria III:

– clasarea în primele 16 locuri la Campionatul Național individual de Copii;

– clasarea în intervalul locurilor 17-32 la Campionatul Național individual de Speranțe.

c) Categoria II:

– clasarea în intervalul locurilor 1-16 la Campionatul Național individual de Speranțe;

– clasarea în intervalul locurilor 9-32 la Campionatul Național individual de Cadeți;

– clasarea în intervalul locurilor 17-32 la Campionatul Național individual de Juniori;

– clasarea în intervalul locurilor 1-16 la individual, în Cupa României;

– clasarea în intervalul locurilor 1-16 la Campionatul Național individual de Seniori;

– clasarea în intervalul locurilor 1-8 la Campionatul Național de seniori, pe echipe (Superligă).

d) Categoria I:

– clasarea în intervalul locurilor 1-8 la Campionatul Național individual de Cadeți;

– clasarea în intervalul locurilor 1-16 la Campionatul Național individual de Juniori;

– clasarea în intervalul locurilor 1-16 la individual, în Cupa României;

– clasarea în intervalul locurilor 1-16 la Campionatul Național individual de Seniori.

Sporturi nautice:

● Criterii pentru acordarea titlurilor sportive – *canotaj*.

a) Maestru al sportului:

– clasarea pe locurile IV-VI la Jocurile Olimpice;

– clasarea pe locurile IV-VI la Campionatele Mondiale de seniori;

Universitatea SPIRU HARET

– clasarea pe locul I la Cupa Națiunilor;

– clasarea pe locul I la Campionatele Mondiale;

– clasarea de 2 ori pe locul II sau câştigarea a 3 medalii la Cupa Națiunilor sau la Campionatele Mondiale de juniori;

– clasarea de 5 ori pe locul I la Campionatele Naționale de seniori.

a) Categoria I:

– clasarea pe locurile II-IV la Cupa Națiunilor sau la C.M. juniori;

– clasarea pe locul I la Campionatele Naționale de seniori;

– clasarea de 2 ori pe locurile II-III la Campionatele Naționale de seniori;

– clasarea de 2 ori pe locul I la campionatele Naționale, într-o probă de tineret;

– clasarea de 2 ori pe locul I la campionatele Naționale de juniori şi o dată pe locul II-III la campionatele Naționale, într-o probă de tineret;

– clasarea de 3 ori pe locurile II-III la Campionatele Naționale, într-o probă de tineret.

b) Categoria II:

– clasarea pe locul I la Campionatele Naționale de juniori;

– clasarea pe locurile I-III la Campionatele Municipale ale Asociației Municipiului Bucureşti sau ale Asociațiilor Județene de canotaj;

– clasarea de 2 ori pe locul I la concursurile de seniori, prevăzute în calendarul Asociațiilor Județene sau a municipiului Bucureşti.

● Criterii pentru acordarea titlurilor sportive – *kaiac-canoe.*

a) Maestru al sportului:

– clasarea pe locul 4-6 la Jocurile Olimpice;

– clasarea pe locul 4-6 la Campionatele Mondiale seniori, probe olimpice sau 2-3 la probe neolimpice;

– clasarea pe locul 1-3 la Campionatele Mondiale de juniori;

– clasarea pe locul 2-3 la Campionatele Europene de seniori;

– clasarea pe locul I la Campionatele Europene de tineret şi Campionatele Mondiale Universitare;

– clasarea pe locul I la Campionatele Europene juniori;

– clasarea pe locul I de 5 ori la Campionatele Naționale de seniori.

b) Categoria I:

– clasarea pe locul 7-9 la Jocurile Olimpice şi la Campionatele Mondiale seniori;

Universitatea SPIRU HARET

– clasarea pe locul 4-9 la Campionatele Mondiale juniori;

– clasarea pe locul 4-6 la Campionatele Europene seniori;

– clasarea pe locul 2-3 la Campionatele Europene de Tineret şi Campionatele Mondiale Universitare şi Juniori;

– clasarea pe primele 3 locuri la Competiţii Internaţionale cu participarea de minimum 4 ori;

– clasarea de două ori, în primele 6 locuri, la probe neolimpice şi primele 9 locuri, în probe olimpice, la Campionatele Naţionale de seniori;

– clasarea pe locul 1-3 la Campionatele Naţionale de Tineret şi Juniori.

c) Categoria II:

– clasarea pe locul 7-9 în probe neolimpice la Campionatele Naţionale de seniori;

– clasarea pe locul 4-9 la Campionatele Naţionale de Tineret şi Juniori;

– clasarea pe locul 4-9 la Competiţii Internaţionale, cu participarea de minimum 4 ori.

d) categoria Juniori:

– participarea la Competiţii oficiale orăşeneşti sau zonale, precum şi la Competiţii organizate de Federaţia Română de Kaiac-Canoe.

Jocuri sportive:

● Clasificarea sportivilor la disciplina *baschet*:

a) Categoria junior:

– să fie component al unei echipe de juniori I, cu o prezenţă de peste 60% din jocurile disputate în campionatul naţional;

– să fie component al unei echipe de juniori II sau juniori III, cu o prezenţă de peste 75% din jocurile disputate la turneul final al campionatelor naţionale.

b) Categoria II:

– să fie component al unei echipe din campionatul diviziei B, cu o prezenţă de minim 50% din jocuri;

– să fie component al loturilor naţionale de cadeţi sau juniori ale României, cu o prezenţă de 40% din jocurile internaţionale, oficiale sau amicale.

c) Categoria I:

– să fie component al unei echipe din campionatul diviziei A, cu o prezenţă de peste 80% din jocurile unui campionat;

– să fie component al unei echipe din divizia A, medaliată în cadrul unui campionat, cu o prezenţă de 40% din jocuri;

– să fie component al unei reprezentative de seniori sau tineret, cu o prezență de peste 50% din jocuri;

– să facă parte din reprezentativele naționale de juniori sau cadeți ale României, calificate la turneul final al Campionatului European sau Campionatului Mondial, cu o prezență de 50% din jocuri.

d) Maestru al sportului:

– să facă parte din echipele naționale de seniori ale României, clasate pe locurile 1-4 la Campionatele Europene sau 1-6 la Campionatele Mondiale, cu o prezență de 50% din jocuri;

– să facă parte din echipele din cadrul diviziei A a campionatelor naționale ale României, medaliate cu aur la mai mult de 5 ediții de campionat;

– să facă parte din echipele naționale de tineret ale României, clasate pe locurile 1-3 la Campionatele Europene sau Campionatele Mondiale, rezervate acestei categorii;

– să aibă peste 100 selecționări în cadrul echipelor naționale de seniori şi tineret, în cadrul competițiilor oficiale;

– să fi făcut parte din echipa reprezentativă clasată pe locurile I-III la Jocurile Mondiale Universitare, participând la 50% din jocuri.

● Criterii pentru acordarea titlurilor sportive – *rugby.*

a) Maestru al sportului:

– să fi făcut parte din echipa reprezentativă clasată pe locul II, de două ori, în Campionatul European de seniori, participând efectiv la minimum 50% din jocuri;

– să fi făcut parte din echipa clasată pe locul I, de patru ori, în Campionatul Național al seniorilor, primul eşalon, participând efectiv la 75% din jocurile disputate în cadrul fiecărei ediții a campionatului;

– să fi jucat efectiv 6 ani în Campionatul Național al seniorilor, primul eşalon, câştigând o dată titlul de Campion Național;

– să fi jucat de 10 ori în echipa națională a României, obținând victorii în 50% din jocuri;

– să fi depăşit ca jucător 160 de partide în primul eşalon al seniorilor.

b) categoria I:

– clasarea pe locul I în Campionatul Național al seniorilor, primul eşalon, participând efectiv la minimum 50% din jocurile disputate;

– să fi jucat într-una din echipele participante la Campionatul Național al seniorilor, primul eşalon, care s-a clasat pe unul din locurile II şi III, participând efectiv la minimum 70% din jocurile disputate;

– să fi jucat într-una din echipele participante la Campionatul Național al seniorilor, primul eşalon, care s-a clasat pe unul din locurile IV, V, VI, participând efectiv la minimum 80% din jocurile disputate,

– să fi făcut parte din echipa reprezentativă, participând la Campionatul Mondial de juniori, participând efectiv la minimum 75% din numărul total al meciurilor disputate;

– să fi jucat în echipa care a câştigat Campionatul Național pentru juniori republicani, participând la minimum 75% din numărul total al jocurilor disputate în ediția respectivă;

– să fi jucat în echipele reprezentative naționale A, tineret (U21, U20), sau în echipa sa de club, un număr de 5 jocuri internaționale câştigate;

– să fi jucat în echipa care a câştigat Cupa României, participând la 75% din numărul jocurilor disputate în ediția respectivă.

● Criterii pentru acordarea titlurilor sportive – *volei*

a) Maestru al sportului:

– să fi făcut parte din echipa reprezentativă clasată pe locurile 7-8 la Jocurile Olimpice;

– să fi făcut parte din echipa reprezentativă clasată pe locurile 7-8 la Campionatele Mondiale;

– să fi făcut parte din echipa reprezentativă clasată pe locurile 4-7 la Campionatele Europene;

– să fi făcut parte din echipa care a câştigat 3 titluri (seniori) în Campionatul Național;

– pentru activitate deosebită în volei (după 50 de ani) şi dacă a jucat în echipă de divizie A.

b) Categoria I:

– să fi făcut parte din lotul echipelor de divizia A, clasate pe locurile 1-8;

– să fi făcut parte din echipele clasate pe locul I în Campionatul Național de juniori;

– să fi făcut parte din echipa reprezentativă de juniori.

c) Categoria II:

– să fi făcut parte din lotul echipelor de divizia A, clasate pe locurile 9-12;

– să fi făcut parte din echipele diviziei B;

– să fi făcut parte din echipele participante în divizia şcolară;

– să fi făcut parte din echipa campioană națională la cadeți.

Sporturi de iarnă:

● Norme de clasificare sportivă la *bob şi sanie.*

a) Maestru al sportului – bob/sanie:

– clasarea în primele 12 locuri la Jocurile Olimpice sau Campionatele Mondiale de seniori;

– clasarea în primele 8 locuri la Campionatele Europene de seniori;

– clasarea în primele 10 locuri în clasamentul final al Cupei Mondiale – seniori;

– clasarea în primele 6 locuri la campionatele Mondiale de juniori;

– câştigarea a 4 titluri de campion naţional la seniori.

b) Sportiv de clasă internaţională – *bob*:

– clasarea în primele 24 locuri la Jocurile Olimpice sau Campionatele Mondiale de seniori;

– clasarea în primele 18 de locuri la Campionatele Europene de seniori;

– clasarea în primele 12 locuri la Campionatele Mondiale de juniori.

c) Sportiv de clasă internaţională – *sanie*:

– clasarea în primele 30 locuri – la sanie simplu sau în primele 25 locuri la sanie dublu, la Jocurile Olimpice sau Campionatele Mondiale de seniori;

– clasarea în primele 25 locuri – la sanie simplu sau în primele 20 locuri la sanie dublu, la Campionatele Europene de seniori;

– clasarea în primele 12 locuri – simplu sau dublu, la Campionatele Mondiale de juniori.

d) Sportiv de categoria I – *bob/sanie*:

– clasarea în primele 3 locuri la o ediţie a Campionatelor Naţionale de seniori;

– clasarea în primele 6 locuri la două ediţii a Campionatelor Naţionale de seniori;

– clasarea pe primul loc la o ediţie a Campionatelor Naţionale de juniori/bob sau juniori II sanie;

– clasarea în primele 3 locuri la două ediţii a Campionatelor Naţionale de juniori/bob sau juniori II sanie;

– clasarea pe primul loc la o competiţie de seniori de nivel naţional, alta decât Campionatele Naţionale, desfăşurată pe o pârtie omologată şi în conformitate cu F.R.B.S.

e) Sportiv categoria II – *bob*:

– clasarea în primele 8 locuri la Campionatele Naţionale de seniori;

– clasarea în primele 6 locuri la o competiție de seniori de nivel național, alta decât Campionatele Naționale, desfăşurată pe o pârtie omologată şi în conformitate cu regulamentele Federației Române de Bob şi Sanie;

– clasarea în primele 4 locuri la o ediție a Campionatelor Naționale de juniori.

f) Sportiv categoria II – *sanie*:

– clasarea în primele 12 locuri la o ediție a Campionatelor Naționale de seniori;

– clasarea în primele 10 locuri la o competiție de seniori, de nivel național, alta decât Campionatele Naționale şi în conformitate cu regulamentele Federației Române de Bob şi Sanie;

– clasarea în primele 8 locuri la o ediție a Campionatelor Naționale de juniori II.

g) Sportiv categoria junior – *bob*:

– participarea, în acelaşi an competițional, la minimum 2 competiții seniori/juniori de nivel național, prevăzute în calendarul sportiv al Federației Române de Bob şi Sanie.

h) Sportiv categoria junior – *sanie*:

– participarea, în acelaşi an competițional, la minimum 3 competiții de juniori II, de nivel național, prevăzute în calendarul sportiv al Federației Române de Bob şi Sanie şi desfăşurate pe pârtii omologate, în conformitate cu regulamentele Federației Române de Bob şi Sanie.

● Criterii pentru acordarea titlurilor sportive – *schi-biatlon.*

La probele de schi alpin şi *snowboard*:

a) Maestru al sportului:

– să se claseze pe locurile IV-XV la Jocurile Olimpice, Campionatele Mondiale de seniori sau în primele XV locuri la Cupa Mondială;

– să se claseze pe locurile I-IV la Jocurile Mondiale Universitare, Campionatele Mondiale sau Cupa Europei;

– să obțină 50 de puncte F.I.S.;

– să se claseze de 4 ori pe locul I la Campionatele Naționale de seniori sau în clasamentul general individual al Cupei României.

b) Categoria I:

– să se claseze pe locurile I-X la masculin sau locurile I-VI la feminin, la Campionatele Naționale de seniori;

– să obțină 40 de puncte F.R.B.S.;

– să acumuleze minimum 10 puncte în clasamentul general individual al Cupei României.

c) Categoria II:

– să figureze în listele de punctaj F.R.B.S. seniori/senioare, juniori/ junioare.

La probele de schi fond, sărituri, combinata nordică, biatlon:

a) Maestru al sportului:

– să se claseze pe locurile IV-XV probe individuale, locurile IV-VI probe pe echipe la Jocurile Olimpice, Campionatele Mondiale de seniori sau în primele VI locuri pe echipe, primele XV locuri la individual, în Cupa Mondială;

– să se claseze pe locurile I-IV la Jocurile Mondiale Universitare, Campionatele Mondiale de juniori, II-VI la C.E. de seniori sau I-III la Campionatele Europene de juniori;

– să se claseze de patru ori pe locul I la Campionatele Naţionale de seniori sau în clasamentul general individual al Cupei României.

d) Categoria I:

– să se claseze pe locurile I-X în probele individuale de biatlon şi fond masculin sau pe locurile I-IV la biatlon şi fond feminin, sărituri şi combinata nordică la Campionatele Naţionale de seniori;

– să acumuleze minimum 10 puncte în clasamentul individual al Cupei României.

e) Categoria II:

– să figureze în listele de puncte al F.R.B.S. – *fond, biatlon*;

– clasare pe locurile VII-XV la o competiţie de seniori din calendarul F.R.B.S. – *sărituri, combinata nordică*.

Agenţia Naţională pentru Sport stabileşte *criteriile pentru acordarea titlului de „Maestru emerit al sportului”*:

Titlul de „Maestru emerit al sportului” se acordă de Agenţia Naţională pentru Sport, la propunerea federaţiilor de specialitate, sportivilor care au participat la competiţiile internaţionale oficiale de seniori şi au realizat unul din următoarele rezultate:

a) La ramurile de sport şi probele olimpice:

– medalii la Jocurile Olimpice sau campionatele Mondiale;

– medalie de aur la Campionatele Europene;

– 2 locuri II-III la Campionatele Europene;

– record olimpic, mondial sau european, omologat de forul internaţional de profil.

b) la ramurile de sport şi probele neolimpice:

– medalie de aur la Campionatele Mondiale;

– 2 locuri II-III la Campionatele Mondiale sau 2 locuri I-II la Campionatele Europene;

– 3 locuri II-III la Campionatele Europene;

– 2 recorduri mondiale sau europene, omologate de forul internațional de profil.

c) La jocurile sportive de echipă, sporturi olimpice:

– locul I-IV la Jocurile Olimpice;

– locul I-IV la Campionatele Mondiale;

– locul I-III la Campionatele Europene;

– locul I-II la Cupele Mondiale sau Europene intercluburi, sportivii având o participare la minimum 50% din jocurile susținute.

Protecția socială a sportivilor de performanță este susținută de prevederile Legii educației fizice şi sportului nr. 69/2000, art. 15, art. 63, art. 64, art. 65. Pe întreaga perioadă a carierei sportive, autoritățile administrației publice pot sprijini atât pregătirea sportivă, cât şi integrarea în sistemul de învățământ (scutiri de frecvență, sesiuni de examene deschise, facilități privind înscrierea în învățământul universitar), integrarea socială şi profesională a sportivilor de performanță, după caz.

Sportivii de performanță beneficiază de drepturile de asigurare socială, de asistență socială, de asigurarea socială de sănătate. Asigurarea medicală în caz de accidente se realizează de cluburile sportive, pentru proprii sportivi legitimați, de federațiile sportive naționale, pentru sportivii din loturile naționale, şi de Comitetul Olimpic Român, pentru sportivii calificați la Jocurile Olimpice.

Sportivii de performanță care au obținut o medalie la J.O., sau o medalie de aur la campionatele mondiale sau europene, au dreptul la o *rentă viageră*.

Renta viageră se acordă începând cu data de 1 ianuarie a anului următor celui în care sportivul se retrage din activitate şi este neimpozabilă.

Premierea sportivilor. Sportivii de performanță pot fi premiați pentru performanțele obținute în competițiile sportive, în funcție de importanța şi amploarea competiției, aportul personal şi valoarea performanței. Premierea este acordată în limitele bugetului aprobat, şi a prevederilor H.G.R. nr. 484/18 aprilie 2003, de Agenția Națională pentru Sport, Comitetul Olimpic Român, federațiile sportive naționale, alte ministere şi instituții centrale, care au în subordine structuri sportive.

Sportivii de performanță pot fi premiați şi pentru realizarea unor recorduri omologate de forurile sportive abilitate: de Comitetul Olimpic Român, pentru recordurile olimpice, de Agenția Națională pentru Sport, pentru recordurile mondiale şi europene, de federațiile sportive naționale, pentru recordurile naționale.

Cluburile sportive la care sunt legitimaţi sportivii pot suplimenta cu până la 50% valoarea premiului acordat de forurile menţionate anterior.

Premiile acordate pentru obţinerea unei medalii olimpice sau câştigarea titlului mondial sau european pot fi suplimentate cu până la 100%, în mod excepţional, cu aprobarea preşedintelui Comitetului Olimpic Român, respectiv a preşedintelui Agenţiei Naţionale pentru Sport, după caz.

Actualele reglementări prevăd următoarele cuantumuri de premiere pentru obţinerea locului I în competiţiile oficiale sau pentru realizarea unor recorduri:

a) Jocurile Olimpice – echivalentul în lei a 25.000 Euro;
b) Campionatele Mondiale – seniori – 150.000.000 lei;
c) Campionatele Europene – seniori – 100.000.000 lei;
d) J.M.U., C.M. şcolare, universitare, militare, feroviare – 25.000.000 lei;
e) Campionatele Naţionale – seniori:
– sporturi individuale – 10.000.000 lei;
– jocuri sportive – 20.000.000 lei;
f) Cupa României:
– sporturi individuale – 7.000.000 lei;
– jocuri sportive – 15.000.000 lei;
g) Record Olimpic – 170.000.000 lei;
h) Record mondial – seniori:
– probe olimpice – 170.000.000 lei;
– probe neolimpice – 70.000.000 lei;
i) Record european – seniori:
– probe olimpice – 125.000.000 lei,
– probe neolimpice – 50.000.000 lei;
j) Record naţional – seniori:
– probe olimpice – 20.000.000 lei;
– probe neolimpice – 8.000.000 lei.

4.10. **Antrenorii**

Antrenorii, formaţi în condiţiile legii, îşi desfăşoară activitatea de selecţie, pregătire şi participare în competiţie a sportivilor, în cadrul secţiilor cluburilor sportive şi/sau la nivelul loturilor naţionale şi olimpice, în conformitate cu statutul antrenorilor, regulamentele federaţiilor sportive naţionale, regulamentele de organizare şi funcţionare a cluburilor sportive, precum şi cu statutul profesional corespondent domeniului (instituţiei) care patronează clubul sportiv (privat, militar, învăţământ etc.).

Universitatea SPIRU HARET

Formarea antrenorului se realizează în următoarele instituţii acreditate sau autorizate: şcolile postliceale de antrenori, instituţiile de învăţământ superior de scurtă durată, cu specializarea „măiestrie sportivă" şi instituţiile de învăţământ superior de lungă durată, cu specializarea „educaţie fizică şi sport".

Ocupaţia de antrenor este atestată cu *carnetul de antrenor*, obţinut pe baza diplomei de licenţă, a diplomei de absolvire sau a certificatului de absolvire, după caz, şi se clasifică în 5 categorii.

Categoria a V-a – se acordă absolventului şcolii postliceale de antrenori cu durata minimă de 2 ani sau absolventului unei instituţii de învăţământ superior, care nu are categorie de clasificare sportivă, nu a studiat această disciplină în timpul studiilor şi a promovat examenul pentru o a doua specializare.

Categoria a IV-a – se poate acorda absolventului instituţiilor de învăţământ superior de scurtă durată, specializat în disciplina respectivă, precum şi absolventului unei instituţii de învăţământ de lungă durată, cu specializarea „educaţie fizică şi sport", care a promovat examenul pentru a doua specializare.

Categoria a III-a – se poate acorda absolventului unei instituţii de învăţământ de lungă durată, cu specializarea „educaţie fizică şi sport" şi cu specializare într-o ramură de sport.

Formarea continuă a antrenorilor se realizează prin cursuri de perfecţionare, organizate de federaţiile sportive naţionale, în colaborare cu instituţiile de învăţământ superior, cu federaţiile internaţionale sau europene, *prin stagii de pregătire* – cursuri în cadrul structurilor sportive şi studiu individual.

Federaţiile sportive naţionale organizează stagiile de pregătire în colaborare cu Centrul Naţional de Formare şi Perfecţionare a Antrenorilor, cu asociaţiile judeţene pe ramură de sport.

Promovarea profesională este condiţionată de participarea la formele de perfecţionare, precum şi de obţinerea unui calificativ corespunzător fiecărei categorii (notă), la inspecţia de specialitate şi la examenul de promovare. Pentru înscrierea la examenul de promovare, este necesară recomandarea structurii sportive unde activează antrenorul, elaborarea unei lucrări metodico-ştiinţifice şi aprobarea federaţiei sportive naţionale.

Vechimea, în ocupaţia de antrenor, este recunoscută pentru perioada de activitate desfăşurată atât în cadrul structurilor sportive legal constituite, cât şi în Agenţia Naţională pentru Sport şi unităţile

din subordine, în compartimentele de specialitate ale instituțiilor administrației publice centrale (Ministerul Administrației şi Internelor, Ministerul Apărării Naționale, Ministerul Educației, Cercetării şi Tineretului), locale (federațiile sportive naționale) şi în alte organizații sportive naționale.

În conformitate cu Statutul antrenorului, art. 16 şi art. 17, antrenorul are următoarele drepturi şi obligații:

Drepturile antrenorului:

– să fie promovat în categorii superioare de clasificare şi în funcții administrative, în raport cu pregătirea profesională, cu rezultatele obținute sau cu cerințele unității sportive, în condițiile legii;

– să fie nominalizat de către federația sportivă națională de specialitate, ca antrenor al lotului național de juniori, tineret sau seniori, potrivit competenței profesionale;

– să beneficieze de condiții corespunzătoare de muncă şi protecție socială, în condițiile legii;

– să fie nominalizat de către federațiile sportive naționale în propriile colective tehnice;

– să facă parte din organisme interne şi internaționale de specialitate, să participe la consfătuiri, cursuri şi conferințe naționale şi internaționale, de specialitate;

– să fie membru în asociații profesionale sau în alte organizații, în scopul reprezentării intereselor proprii, perfecționării pregătirii profesionale şi protejării statutului antrenorului;

– să primească premii, prime, titluri şi distincții, în condițiile legii.

Obligațiile antrenorului:

– să fie loial şi devotat profesiei alese;

– să realizeze pregătirea şi participarea sportivilor la competițiile interne şi internaționale, cuprinse în calendar;

– să realizeze selecția, inițierea, pregătirea şi perfecționarea tinerelor talente, pentru sportul de performanță;

– să aplice, în procesul de antrenament, linia metodică şi cerințele stabilite de federația sportivă națională de specialitate;

– să promoveze spiritul de *fairplay*, să combată fenomenul de dopaj, acțiunile de violență;

– să cunoască şi să respecte normele de securitate, protecție şi igienă a muncii;

– să contribuie, prin lucrări de specialitate proprii, la îmbunătățirea teoriei şi metodicii antrenamentului, în ramura de sport în care activează;

Universitatea SPIRU HARET

– să participe, periodic, la una din formele de perfecționare organizate, pentru a fi la curent cu cerințele şi dezvoltarea ramurii sportive;

– să îşi îndeplinească obiectivele de performanță, stabilite anual de conducerea instituției unde este salariat;

– alte obligații prevăzute în contractul individual de muncă.

4.11. **Arbitrii şi judecătorii sportivi**

Arbitrii şi judecătorii sportivi – persoane oficiale, calificate să asigure respectarea regulamentelor de către sportivi, antrenori, alți oficiali şi spectatori, în timpul desfăşurării competițiilor.

Calitatea de arbitru se obține în condițiile stabilite de regulamentele federațiilor sportive naționale.

4.12. **Agentul de jucători de fotbal**

Ocupația de agent de jucători este reglementată de Comitetul de Urgență al Federației Române de Fotbal, care a adoptat *Regulamentul agenților de jucători din România*, în şedința sa din 10 august 2001.

Agentul de jucători organizează şi finalizează, prin contract, transferul jucătorilor de la un club la altul, în cadrul unei federații naționale sau între două cluburi afiliate la federații naționale diferite, primind pentru aceasta un comision.

Agentul de jucători trebuie să posede o licență eliberată de Federația Română de Fotbal. Persoana care aspiră la acest statut trebuie să aibă o reputație impecabilă şi să nu ocupe o funcție în Federația Internațională de Fotbal Amator, confederație, asociație națională, la un club sau la o organizație legată de acestea.

Jucătorii şi cluburile pot folosi serviciile agenților de jucători fără licență, în următoarele condiții:

a) agentul jucătorului este unul din părinți, fratele, sora sau soția jucătorului;

b) agentul jucătorului sau clubului este autorizat să practice avocatura în condițiile legislației din România.

În conformitate cu prevederile Regulamentului agenților de jucători din România, agenții de jucători au următoarele drepturi şi obligații:

a) drepturi:

– să contacteze orice jucător care nu este sau nu mai este sub contract cu un club;

– să reprezinte interesele oricărui jucător sau club care îi cere să negocieze şi/sau să încheie contracte în numele său;

– să se ocupe de interesele oricărui jucător care îi solicită aceasta;

– să se ocupe de interesele oricărui club care îi solicită aceasta;

b) obligații:

– să respecte întocmai statutele şi regulamentele Federației Române de Fotbal şi ale celorlalte asociații naționale, confederațiilor şi ale Federației Internaționale de Fotbal Amator;

– să se asigure că orice tranzacție încheiată prin intermediul său, respectă prevederile statutelor şi reglementărilor menționate mai sus;

– să nu abordeze niciodată un jucător care este sub contract cu un club, în scopul de a-l convinge să-şi rezilieze contractul sau să încalce drepturile şi obligațiile stipulate în contract;

– să reprezinte numai o parte în negocierea unui transfer;

– la cerere, să pună la dispoziția organismului competent al FRF – Comisia pentru Acordarea Licenței de Club Profesionist şi Agenți de Jucători – şi/sau al FIFA toate informațiile solicitate şi să trimită documentele necesare;

– să se asigure că numele şi semnătura sa, precum şi numele clientului său apar în contractele rezultate din orice tranzacție în care este implicat;

– să respecte prevederile legislației muncii din România.

4.13. **Stakeholderii**

Stakeholderii – sunt acceptați de ştiința şi practica managerială ca fiind acele organisme sau categorii de persoane cu interese majore în desfăşurarea şi rezultatele activității organizației sportive, beneficiari ai activității acesteia, a căror luare în considerare de către manageri are un impact major asupra performanței organizației sportive [adaptare după O. Nicolescu, I. Verbancu, 1999, p. 55].

4.14. **Personalul de cercetare şi asimilații**

Personalul de cercetare şi asimilații îşi desfăşoară activitatea în unități de învățământ preuniversitar, cluburi sportive, colective tehnice ale loturilor, instituții de învățământ superior, Institutul Național de Cercetare pentru Sport, Institutul Național de Medicină Sportivă.

4.15. **Voluntarii**

Voluntarii reprezintă o pondere semnificativă între participanții la activitățile de educație fizică şi sport. Voluntarii sunt prezenți în comisii, colegii şi colective ad-hoc sportive (asociații şi cluburi sportive, asociații județene pe ramuri de sport, federațiile sportive), dar şi

Universitatea SPIRU HARET

în unele consilii consultative ale instituțiilor administrației centrale şi locale, cu atribuții în domeniul educației fizice şi sportului.

Personalul voluntar se implică profesional şi exigent în acțiunile şi activitățile pentru care îşi oferă serviciile. Majoritatea activităților în care sunt implicați voluntarii au *caracter oficial* sau sunt *de interes public*, responsabilitatea fiind maximă.

În aceste condiții, apariția şi punerea în aplicare a Legii voluntariatului se impunea cu necesitate. În sensul amintitei legi, *voluntariatul este activitatea de interes public desfăşurată de persoane fizice, denumite voluntari, în cadrul unor raporturi juridice, altele decât raportul juridic de muncă şi raportul juridic civil de prestare a unei activități remunerate.*

Legea fundamentează următoarele principii pe care le promovează în practica managerială:

a) participarea ca voluntar, pe baza consimțământului liber exprimat;

b) implicarea activă a voluntarului în viața comunității;

c) desfăşurarea voluntariatului cu excluderea oricărei contraprestații materiale din partea beneficiarului activității;

d) recrutarea voluntarilor pe baza egalității şanselor, fără nici un fel de discriminări.

Contractul de voluntariat, în conformitate cu prevederile Legii voluntariatului, este prezentat în anexa 10.

Jocurile Olimpice şi Paraolimpice, ca model competițional şi cultural, oferă şi modelul voluntarului privind selecția şi comportamentul.

Condițiile minime şi calitățile speciale solicitate unui voluntar pentru Jocurile Olimpice şi/sau paraolimpice sunt:

- dedicație totală succesului Jocurilor;
- capacitatea de a oferi clienților un standard înalt al serviciilor;
- atitudine prietenoasă şi pozitivă;
- capacitatea de a vorbi şi de a scrie în limba engleză şi în altă limbă oficială, utilizată de delegațiile comitetelor naționale olimpice, participante;
- disponibilitatea de a participa la sesiuni de pregătire, începând cu anul preolimpic;
- disponibilitatea de a lucra pe perioada desfăşurării jocurilor Olimpice, minumum 8 ore pe zi;
- absența antecedentelor penale;
- acordul de a îmbrăca uniforma Olimpică şi/sau Paraolimpică oficială;

● obligația de a călători și a locui temporar în orașul care găzduiește jocurile olimpice sau în împrejurimi;

● vârsta minimă 18 ani la momentul organizării jocurilor.

Tipuri de îndatoriri îndeplinite de voluntari la Jocurile Olimpice și/sau Paraolimpice: monitorizarea intrărilor; verificarea permiselor; administrație; servicii pentru sportivi și pentru oficiali; teste antidoping pentru sportivi; operarea comunicațiilor; conducerea autovehiculelor; servicii de întâmpinare a participanților; specialiști în limbi străine; logistică; servicii de medicină-sănătate; asistenți ai Comitetelor Olimpice/ Paraolimpice Naționale; operațiuni de presă; informare publică; servicii pentru spectatori; tehnologie; vânzare de bilete; transport; diferite servicii pe stadion, săli, bazine și alte baze sportive pentru competiție și antrenament; servicii poștale, servicii religioase.

Voluntarii vor beneficia gratuit de uniforme oficiale, transportul public sau special, masă și cazare.

Voluntarii vor obține, la încheierea misiunii, un *certificat de voluntar* pentru activitatea desfășurată în cadrul Jocurilor Olimpice și/sau Paraolimpice, pentru ca această experiență să poată fi, eventual, valorificată în același cadru sau în alt cadru social.

Universitatea SPIRU HARET

Capitolul 5

SISTEMUL DE MANAGEMENT AL ORGANIZAȚIILOR SPORTIVE DIN PERSPECTIVA RESURSELOR UMANE

5.1. **Principiile de management**

I. Dumbravă [2001], formulând principiile de management, acordă o importanță specială celor rezultate din *perspectiva sistemică* alături de cele rezultate din perspectiva acțiunii şi perspectiva eficienței, redate în fig. 5.1.

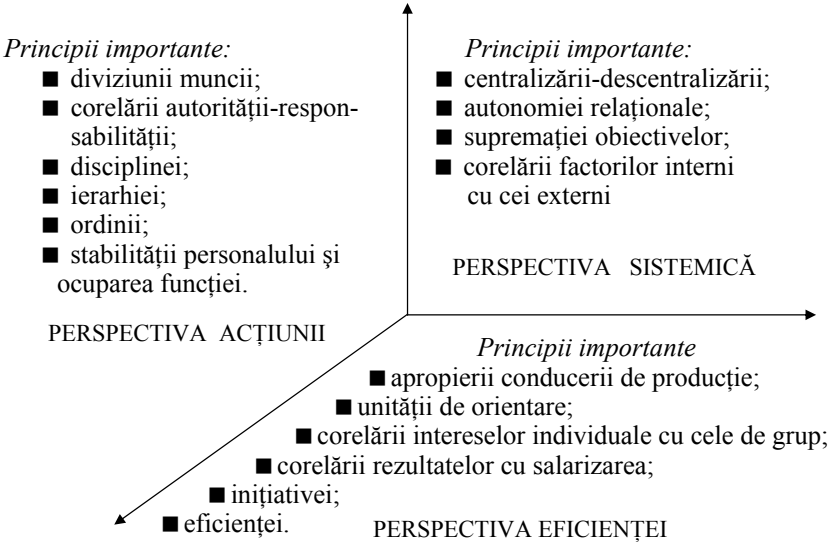


Fig. 5.1. Principiile de management [I. Dumbravă, 2001]

Principii generale

• *Asigurarea concordanței dintre parametrii sistemului de management al organizației sportive şi caracteristicile sale esențiale şi ale mediului ambiant.*

Acest principiu presupune o permanentă adaptare a sistemului de management la situaţia internă concretă şi la contextul socio-economic în care îşi desfăşoară activitatea în vederea asigurării unei funcţionalităţi eficiente, corespunzătoare.

• *Managementul participativ* presupune *implicarea,* alături de manageri, a altor specialişti şi reprezentanţi interesaţi, cum sunt *stakeholderii*, acţionarii, sindicatele, autorităţile locale, beneficiari ai activităţii organizaţiei sportive, în exercitarea proceselor şi relaţiilor de management complexe sau importante.

• *Motivarea tuturor factorilor implicaţi* în activităţile de educaţie fizică şi sport, determinată de forma de proprietate, dar şi de concepţia pe care se bazează luarea în considerare a participanţilor şi, în special, a *stakeholderilor*; motivarea diferenţiată a fiecăruia asigură funcţionalitatea şi eficienţa activităţii manageriale.

„Motivarea, ca principiu de management, exprimă necesitatea unei asemenea stabiliri şi utilizări a stimulentelor şi sancţiunilor materiale şi morale de către factorii decizionali încât să asigure o împletire armonioasă a intereselor tuturor părţilor implicate, a stakeholderilor proprii, generatoare de performanţe superioare ale organizaţiei sportive" [O. Nicolescu, I. Verbancu, 1999, p. 56, adaptare].

Aplicarea cu succes a acestui principiu presupune respectarea a cel puţin două cerinţe:

a) adaptarea unor mijloace motivaţionale adecvate, variate, graduale privind recompensele morale şi materiale, precum şi a sancţiunilor;

b) motivarea să se adreseze *tuturor factorilor implicaţi*, subevaluarea sau supraevaluarea unor categorii de participanţi sau de interese având efect limitativ, în timp, atât asupra celorlalte categorii de participanţi şi interese, cât şi a funcţionalităţii în ansamblu a organizaţiei sportive.

Modalitatea de participare la conducere a *stakeholderilor* este reglementată prin documentele de constituire ale organizaţiei sportive: statut, contract de societate, contract de societate civilă particulară, regulament de organizare şi funcţionare, precum şi prin contractul de voluntariat. Actuala legislaţie din România – inclusiv cea privind educaţia fizică şi sportul – prevede posibilitatea (obligativitatea) constituirii organismelor manageriale participative, decizionale sau consultative, după caz.

5.2. **Definirea sistemului de management**

Sistemul de management asigură exercitarea funcţiilor şi relaţiilor de management la nivelul organizaţiei sportive şi este definit „*ca ansamblul elementelor cu caracter decizional, organizatoric, informa-*

Universitatea SPIRU HARET

țional, motivațional etc. din cadrul organizației sportive, prin intermediul căruia se exercită ansamblul proceselor şi relațiilor de management, în vederea obținerii unei eficacități şi eficiențe cât mai mari" [adaptare după O. Nicolescu, I. Verbancu, 1999, p. 57].

În conturarea şi adaptarea sistemului de management sunt importante *elementele specifice* fiecărei structuri a administrației publice centrale cu atribuții în domeniul educației fizice şi sportului, ale serviciilor publice descentralizate județene, corespondente fiecărei structuri sportive, ale organizațiilor (unități, instituții) care asigură cazarea, masa, condiții de pregătire şi refacere, precum şi a celor ce asigură alte servicii (cercetare ştiințifică, medicină sportivă, formare şi perfecționare etc.), *cu precădere*:

a) profilul;
b) dimensiunea şi structura resurselor umane;
c) potențialul şi mentalitatea personalului în ansamblu, indiferent de funcție şi ocupație;
d) dimensiunea şi structura resurselor materiale;
e) poziția organizației în mediul național şi internațional;
f) stakeholderii.

5.3. **Componentele sistemului de management al organizației sportive**

Independent de *elementele specifice, caracteristice* fiecărei organizații sportive, *sistemul de management* cuprinde:

• subsistemul organizatoric; • subsistemul informațional; • subsistemul decizional; • subsistemul metode şi tehnici de management; • alte elemente ale sistemului de management (fig. 6).

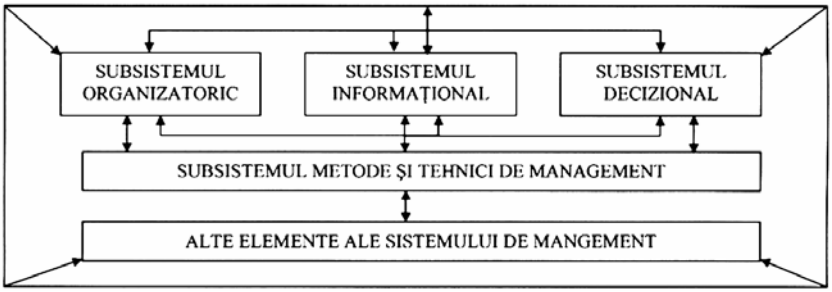


Fig. 5.2. Sistemul de management
[după O. Nicolescu, I. Verbancu, 1999, p. 58]

5.3.1. *Subsistemul organizatoric* reprezintă interacțiunea elementelor organizatorice *formale*, sunt preponderente față de cele *informale,* care asigură cadrul şi funcționalitatea proceselor de muncă în cadrul organizației sportive în perspectiva îndeplinirii obiectivelor.

Elementele organizatorice stabilite prin legi şi alte acte normative – Hotărâri ale Guvernului României, statutele şi regulamentele de organizare şi funcționare, *după caz* – referitoare la organigrame, descrieri de posturi, funcțiuni, activități, atribuții, sarcini, reprezintă *organizarea formală. Organizarea informală*, asociată organizării formale a organizației, rezultă din interacțiunile umane cu caracter aplicativ care se manifestă spontan.

Principalele componente ale structurii organizatorice (persoane şi subdiviziuni organizatorice) ale organizației sportive sunt: postul, funcția, ponderea ierarhică, compartimentul, nivelul ierarhic şi relațiile organizatorice. În anexa 11, sunt prezentate, spre exemplificare, şi analizele comparative, organigramele Ministerului Tineretului şi Sportului, Agenției Naționale pentru Sport, Comitetului Olimpic Român, Clubului Sportiv Dinamo Bucureşti şi Clubului Sportiv Olimpia Bucureşti, precum şi fişele de post pentru unele categorii de personal din Agenția Națională pentru Sport, din Direcțiile pentru Sport Județene şi cluburi sportive.

În funcție de complexitatea activității, mijloacele de comunicare între niveluri, efortul economico-financiar necesar comunicării şi soluțiile organizatorice adaptate în realizarea structurilor, întâlnim *două variabile* [I. Stăncioiu, G. Militaru, 1998, p. 124]:

a) *numărul de niveluri*, care descrie înălțimea piramidei; cu cât piramida ierarhică are mai multe niveluri, cu atât conducerea se depărtează de locul unde au loc operațiile de bază şi timpul de răspuns al sistemului se măreşte, şi invers;

b) *aria de control* (ponderea ierarhică), reprezentând deschiderea piramidei la bază, respectiv *numărul de subordonați care revine la un manager*; aceasta se modifică fie scăzând, când piramida este mai înaltă, fie majorându-se, în caz invers.

Anca Purcarea şi colaboratorii [2000, p. 152] precizează avantajele şi dezavantajele limitării ariei de control (ponderea ierarhică), astfel:

a) avantaje:

– supervizare directă;

– control direct;

– comunicare rapidă manager-subordonați;

Universitatea SPIRU HARET

b) dezavantaje:

– supervizarea se implică în munca subordonaților;

– prea multe niveluri manageriale;

– costuri mari cu personalul de conducere;

– comunicare greoaie între nivelul inferior şi cel de vârf.

Creşterea ariei de control şi scăderea numărului de niveluri ierarhice produce, după opinia autoarei, următoarele efecte:

a) avantaje:

– alegerea corectă a subordonaților;

– politici clare;

– necesitatea delegării de autoritate.

b) dezavantaje:

– tendință ca supervizorii să fie încărcați;

– posibilitatea ca managerii să piardă controlul asupra subordonaților;

– reclamă calități excepționale ale managerilor.

Valoarea medie a mărimii ariei de control (x), numărului de niveluri ierarhice (n) în relația cu numărul de angajați (N) se poate stabili folosind formula matematică propusă de I. Stăncioiu şi G. Militaru [1998, p. 125], unde (n) şi (x) sunt valori medii:

$$N = \frac{x^n - 1}{x - 1}$$

Relația matematică poate fi folosită în două moduri:

a) când se cunosc 2 din cele 3 variabile ale formulei, pentru a o afla pe a treia;

b) când se cunosc toate cele 3 variabile ale formulei pentru a verifica egalitatea relației sau inegalitatea acesteia.

Numărul optim de subordonați direct este considerat a fi între 4 şi 6.

Din succinta analiză a organigramelor prezentate în anexa 11 reies următoarele:

a) aria de control şi numărul de niveluri sunt relativ echilibrate;

b) în cadrul Ministerului Tineretului şi Sportului, față de structura care a operat până în anul 2000, s-a realizat scăderea unui nivel ierarhic pe fondul creşterii ariei de control a secretarului de stat; în cadrul Agenției Naționale pentru Sport, din iulie 2003, a fost adăugat un nivel ierarhic superior (direcție generală) care scade aria de control a vicepreşedintelui; creşte însă aria de control a directorilor, prin eliminarea nivelului ierarhic reprezentat de şefii de servicii;

c) reducerea numărului de personal în cadrul administrației publice centrale şi locale pentru sport obligă managerii (funcțiile de conducere) să preia o serie de sarcini de execuție, ceea ce se poate repercuta negativ asupra managementului strategic şi tactic al organizației;

d) organigrama Comitetului Olimpic Român cuprinde atât structurile presupuse de statutul de organizație neguvernamentală, cu organisme colective de conducere şi comisii consultative, dar şi angajații Comitetului Olimpic Român, ca structură executivă organizată ierarhic;

e) în structura organizatorică a celor două cluburi ale căror organigrame sunt redate în anexă, Dinamo şi Olimpia, apar unele diferențe specifice subordonării civile sau militare, dar şi încadrării cu personal a diferitelor compartimente. Spre exemplu, vicepreşedintele Clubului Sportiv Olimpia conduce, organizează şi execută nemijlocit activitățile în cadrul Cabinetului metodic, iar vicepreşedintele Clubului Sportiv Dinamo are la dispoziție personal de execuție pentru acest compartiment.

În concluzie, subsistemul organizatoric îndeplineşte în organizațiile sportive următoarele funcții [adaptare după O. Niculescu, I. Verbancu, 1999, p. 58]:

– stabileşte principalele componente organizatorice în funcție de obiective, resurse şi viziunea managerială a conducerii la nivel superior;

– interconectează subdiviziunile organizatorice în vederea unei funcționalități corespunzătoare;

– combină resursele organizației respectând o serie de cerințe, punând în prim plan competitivitatea;

– asigură cadrul necesar pentru desfăşurarea activității în ansamblu, aplicând atât criterii de ordin structural-organizatoric, cât şi informațional-decizional.

5.3.2. *Subsistemul informațional* este ansamblul compartimentelor, formelor, metodelor, procedurilor şi mijloacelor prin care se realizează generarea, conversia, transmiterea, redarea, prelucrarea, utilizarea şi stocarea informației, suport necesar pentru previzionarea şi îndeplinirea obiectivelor.

Subsistemul informatic este acea parte a sistemului informațional prin care se realizează prelucrarea informației cu ajutorul mijloacelor electronice de calcul.

Elementele subsistemului informațional sunt:

a) informația – ştire nouă, necunoscută până în momentul dat;

Universitatea SPIRU HARET

b) date (data) – reprezintă modalitatea (forma) de transmitere a informației; datele pot fi numerice (2:38.5), alfa numerice (A.H. 6.04.49), alfabetice (C.O.R), grafice, simbolice;

c) fluxul informațional – cantitatea stabilă de informații care circulă între două elemente ale sistemului sau două componente organizatorice;

d) circuitul informațional – drumul pe care îl parcurg informațiile de la generare până la prelucrare;

e) rețeaua informațională – reflectă modalitatea relației emițător-receptor care poate fi:

– centralizată – există un capăt de rețea (fig. 5.3.);

– descentralizată – nu există capăt de rețea (fig. 5.4.);

– parțial centralizată (fig. 5.5.).

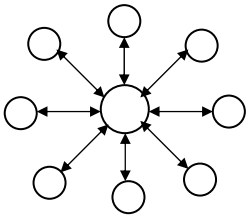


Fig. 5.3.

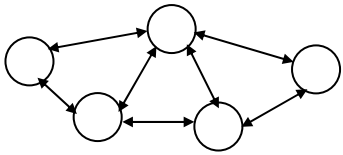


Fig. 5.4.

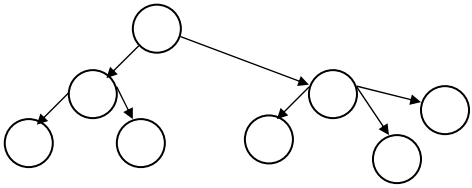


Fig. 5.5.

Datele, în volum cât mai mic, şi *informațiile,* în cantitate cât mai mare, sunt prelucrate, eventual trecute printr-un proces de conversie (transformarea datelor dintr-un limbaj în alt limbaj). Etapele din viața unei informații sunt: generare, conversie, transmitere, redare, prelucrare, utilizare, stocare-memorare.

Subsistemul informațional este separat din motive didactice de cel decizional, în fapt ele constituind un proces informațional-decizional unitar.

Timpul de răspuns al subsistemului, implicit al organizației în întregul său, este legat de circuitul informațional, scurt-lung, esențial în traseul *misiune – decizie – acțiune.*

În domeniul educației fizice și sportului, subsistemul informațional vizează atât nivelul strategic, cât și pe cel tactic și operațional al managementului. Informațiile, datele, fluxurile, circuitele, vizează organizațiile și instituțiile naționale, structurile sportive, baza materială, specialiștii, evoluția și comportamentul practicanților educației fizice (preșcolar, elevi, studenți), practicanților sportului pentru toți și ai sportului de performanță (grad de pregătire, nivel de performanță, parametrii bio-psiho-motrici etc.).

Sistemul informațional îndeplinește, în exprimarea rolului său, *funcții,* care reflectă contribuția majoră pe care o are în derularea activităților:

a) *funcția decizională* (relația procesuală informație-decizie, subliniată mai sus) implică asamblarea informațiilor, prelucrarea acestora pentru fundamentarea și adoptarea deciziilor de conducere managerială;

b) *funcția operațională* a subsistemului informațional constă în asigurarea subordonaților, executanților, până la nivelul practicanților, elevi, sportivi etc., a informațiilor necesare îndeplinirii atribuțiilor specifice funcției, postului, sarcinii de antrenament sau în competiția sportivă;

c) *funcția de documentare* exprimă posibilitatea de a îmbunătăți activitatea organizației, de a-i mări eficiența prin obținerea, prelucrarea și stocarea informațiilor de interes direct pentru activitatea proprie – experiența pe plan național și internațional al unor organizații similare sau nu.

5.3.3. *Subsistemul decizional* al organizației sportive este constituit din totalitatea deciziilor adoptate și puse în aplicare pe diferite trepte ierarhice. El cuprinde și deciziile luate în cadrul relațiilor externe ale organizației.

Decizia de conducere sau de management este componenta esențială a subsistemului decizional, prin care se desemnează cursul de acțiune ales în vederea îndeplinirii unui anumit obiectiv din cadrul organizației, ce are implicație directă asupra a cel puțin unei persoane, influențându-i acțiunile și comportamentul [adaptare după O. Nicolescu, I. Verbancu, 1999, p. 61].

Autorii evidențiază *trei funcții principale* pe care le îndeplinește subsistemul decizional:

a) *direcționează dezvoltarea de ansamblu a organizației și a componentelor sale.* Previziunile pe care se fundamentează evoluția activităților organizației (instituției) sportive sunt practic materializate în ansambluri de decizii strategice, tactice sau curente, fiind alcătuite din:

• ordine și instrucțiuni – emise de administrația centrală cu atribuții în educație fizică și sport; • decizii – adoptate de instituții, administrația locală, cluburi sportive de drept public; • hotărâri ale structurilor sportive asociative: C.O.R., federații, cluburi sportive de drept privat.

Universitatea SPIRU HARET

Prin acestea se stabilesc principalele obiective urmărite, modalități principale de acționare, precum şi resursele alocate.

b) *stabileşte acțiunile personalului şi compartimentelor organizației* pentru realizarea sarcinilor de serviciu, în baza deciziilor manageriale curente şi, mai rar, tactice, care stabilesc concret *cine, ce, când, cum, cu ce mijloace* trebuie făcut şi cu ce restricții.

c) *asigură armonizarea activităților şi personalului organizației.*

5.3.4. *Subsistemul metode şi tehnici de management* (metodologic-managerial) este alcătuit din ansamblul metodelor, tehnicilor şi procedurilor utilizate în managementul organizației (tabelul 5.1.).

În tabelul 5.1. sunt prezentate 99 sisteme, metode şi tehnici de management cu larga posibilitate de aplicare în managementul organizației sportive, implicit în managementul resurselor umane; de asemenea, sunt precizate funcțiile managementului în a căror exercitare se folosesc cu precădere, precum şi subsistemele managementului în cadrul cărora se utilizează cu prioritate.

Subsistemul metodelor şi tehnicilor de management îndeplineşte în principal următoarele funcții [O. Nicolescu, I. Verbancu, 1999, p. 62]:

a) *asigurarea suportului logistic, metodologic pentru exercitarea ansamblului proceselor şi relațiilor de management* şi pentru principalele subsisteme prin care acestea se operaționalizează. Metodele şi tehnicile de management constituie instrumentul curent pentru operaționalizarea proceselor şi relațiilor de conducere, fiind folosite frecvent (uneori de neînlocuit) şedințe, delegarea, graficul de muncă, diagnosticarea etc.;

b) *dezvoltarea potențialului managerial şi de execuție*, având în vedere dimensiunea umană a proceselor şi relațiilor de management. Folosirea metodelor şi tehnicilor de management trebuie să conducă la dezvoltarea potențialului profesional al fiecărui salariat, în condițiile în care fiecare reprezintă o personalitate diferențiată prin aspirații (profesionale şi extraprofesionale) şi posibilități;

c) *scientizarea muncii de management,* determinată de apariția şi dezvoltarea managementului ştiințific (folosirea adecvată a metodelor şi tehnicilor de conducere), dar şi de *profesionalizarea managementului* (necesitatea formării unui corp de manageri special pregătiți), demers facilitat de informatizare.

Universitatea SPIRU HARET

Tabelul 5.1.

Principalele sisteme, metode şi tehnici de management ale firmelor, utilizate în ţările dezvoltate

[După O. Nicolescu, 2001, p. 340]

Nr. crt.	Denumirea metodei	Funcţii ale managementului în a căror exercitare se folosesc cu precădere	Subsisteme ale managementului în cadrul cărora se utilizează
0	1	2	3
1	Analiza morfologică	Previziune şi organizare	Ansamblul sistemului de management
2	Analiza postului	Organizare, antrenare	Organizatoric
3	Analiza valorii	Organizare	Organizatoric
4	Analiza variabilelor organizaţionale	Organizare	Organizatoric
5	Aprecierea (Rating)	Procesul de management în ansamblul său	Ansamblul sistemului de management
6	Aprecierea funcţională	Organizare, antrenare	Organizatoric
7	Aprecierea globală	Organizare, antrenare	Organizatoric
8	Arborele de luare a deciziei	Previziune	Decizional
9	Arborele de pertinenţă	Previziune	Decizional
10	Autofotografierea zilei de muncă	Organizare, antrenare	Organizatoric
11	Bedeaux	Organizare, antrenare	Organizatoric
12	Brainstorming	Ansamblul procesului de managemet	Ansamblul sistemului de management
13	Brainswriting (635)	Ansamblul procesului de managemet	Ansamblul sistemului de management
14	Brish	Organizare	Organizatoric
15	Carnetul colectiv	Previziune, organizare	Decizional şi organizatoric
16	CEGOS	Organizatoric	Organizatoric
17	Cercul de calitate	Organizare, antrenare	Organizatoric şi decizional

18	Check-list (lista de control)	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
19	Chestionarul	Ansamblul procesului de management	Ansamblul procesului de management
20	Coeficientul de corelație	Organizare, previziune	Organizatoric şi informațional
21	Coeficientul de regresie	Organizare, previziune	Organizatoric şi informațional
22	COM	Organizare, previziune	Organizatoric
23	Compararea în funcție de principalele ipostaze ale variabilelor organizaționale	Organizare	Organizatoric
24	Compararea pe grupe de firme	Organizare	Organizatoric
25	Compararea factorială	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
26	Costurile standard	Previziune şi organizare	Organizatoric
27	CPM	Previziune, organizare, control-evaluare	Organizatoric şi informațional
28	Cronometrarea	Organizare antrenare, control-evaluare	Organizatoric
29	Cutia cu idei	Previziune, organizare, antrenare	Ansamblul sistemului de management
30	Delegarea	Ansamblul procesului de management	Sistemul de management
31	Delbecq	Previziune, organizare, antrenare	Decizional şi organizatoric
32	Delphi	Previziune	Organizatoric
33	Diagnosticarea	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
34	Diagrama ASME	Organizare	Organizatoric
35	Diagrama complexă	Organizare	Organizatoric
36	Diagrama SCOM	Organizare	Organizatoric
37	Diagrama tabelară	Organizare	Organizatoric
38	Drumul critic	Previziune, organizare, control-evaluare	Organizatoric şi informațional

39	Extrapolarea	Previziune	Organizatoric şi informațional
40	Filmarea zilei de muncă	Organizarea, antrenarea, control-evaluare	Organizatoric
41	Fotografierea zilei de muncă	Organizare, antrenare	Organizatoric
42	Graficul lui Hyjamans	Coordonare	Organizatoric
43	Graficul lui Planus	Coordonare	Organizatoric
44	Graficul răspunderii liniare	Organizare	Organizatoric
45	Îmbinarea mixtă	Organizare	Organizatoric şi informațional
46	Îmbinarea paralelă	Organizare	Organizatoric şi informațional
47	Îmbinarea succesivă	Organizare	Organizatoric şi informațional
48	Interviul	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
49	Jocurile	Previziune	Decizional
50	Just-in-time	Organizare	Organizatoric
51	Listarea atributelor (Tehnica lui Crawford)	Organizare, previziune	Ansamblul sistemului de management
52	Managementul calității totale (TQM)	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
53	Management prin bugete	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
54	Management prin costuri	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
55	Management prin excepții	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
56	Management prin obiective	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
57	Management pe produs	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
58	Management prin proiecte	Previziune, organizare	Ansamblul sistemului de management
59	Matricea descoperirilor	Organizare	Organizatoric
60	Matrix	Organizare, previziune	Organizatoric

61	Metoda comparativă	Organizare	Organizatoric
62	Metoda de condensare integrare	Organizare	Ansamblul sistemului de management
63	Metoda graduală (Renging)	Organizare	Organizatoric
64	Metoda indicelui	Organizare	Ansamblul sistemului de management
65	Metoda punctelor	Organizare, previziune	Organizatoric şi informațional
66	Metoda potențialelor	Previziune	Decizional
67	Metoda Markovitz	Previziune	Decizional
68	Metoda valorii actualizate	Organizare, antrenare, control-evaluare	Organizatoric
69	Metoda scenariului	Organizare	Ansamblul sistemului de management
70	Microobservări instantanee	Organizare, antrenare	Organizatoric
71	Monte Carlo	Organizare	Organizatoric
72	Notația	Organizare	Organizatoric
73	Observări instantanee	Organizare	Organizatoric
74	Operograma	Organizare	Organizatoric
75	Orlograma	Previziune, organizare	Ansamblul sistemului de management
76	Organigrama ORTID	Organizare, coordo-nare control-evaluare	Organizatoric
77	PERT	Organizare, coordo-nare control-evaluare	Organizatoric şi informațional
78	Phill Carol	Organizare, antre-nare, control-evaluare	Organizatoric
79	Planul schemei tehnologice	Organizare	Organizatoric
80	Ponderea ierarhică	Organizare, coordo-nare control-evaluare	Organizatoric
81	Programarea dinamică	Organizare	Organizatoric
82	Programarea liniară	Organizare	Organizatoric
83	Propez	Previziune	Decizional
84	Raportul de corelație	Previziune	Ansamblul sistemului de management
85	Schema bloc	Previziune, control-evaluare	Ansamblul sistemului de management

86	Sesiunea Philipps 66	Previziune	Ansamblul sistemului de management
87	Sinectica	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
88	SCOP	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
89	Simularea decizională	Previziune	Decizional
90	Sinapse	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
91	Şedinţa	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
92	Tabloul de bord	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
93	Tabel de luare a deciziilor	Previziune	Decizional
94	Teoria firelor de aşteptare	Previziune	Decizional
95	Tehnica Gordon	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
96	Test de analiză a personalităţii	Control-evaluare	Organizatoric
97	Test de interpretare a rezultatelor	Control-evaluare	Organizatoric
98	Timpii standard administrativi	Control-evaluare	Organizatoric
99	Tarif-oră-maşină Work-factory	Antrenare Control-evaluare	Organizatoric

Principalele metode şi tehnici de management folosite în domeniul educaţiei fizice şi sportului sunt:

a) *generale*: • managementul prin obiective; • managementul prin bugete; • managementul participativ; • managementul prin excepţii; • managementul prin proiecte;

b) *specifice*: • metoda diagnosticării; • metoda delegării; • metoda şedinţei; • tabloul de bord;

c) *de stimulare a creativităţii*: • metoda *Brainstorming*; • metoda *Delbeq*; • metoda *Delphi*.

5.3.5. *Alte elemente ale sistemului de management: managementul activității de mentenanță.*

În managementul modern, cu precădere în managementul educației fizice şi sportului, având în vedere importanța şi costurile bazei materiale, se impune o abordare specială în ceea ce priveşte *managementul activității de mentenanță.*

Managementul activității de mentenanță include ansamblul de măsuri şi acțiuni tehnico-organizatorice, având ca scop asigurarea unor performanțe optime pentru bunul considerat (utilaj, clădire, sala de educație fizică şi sport, instalații şi aparatura sportivă etc.); *mentenanța reprezintă o treaptă superioară în asigurarea şi utilizarea mijloacelor fixe*, *care are la bază atât activitățile de întreținere şi reparații, dar şi cele administrative şi manageriale* [adaptare după I. Verzea şi colaboratorii, 1999, p. 18].

Universitatea SPIRU HARET

Capitolul 6

MANAGEMENTUL CA PROFESIE

Analiza managementului ca profesie presupune definirea conceptelor de profesie şi de profesionist. În unele lucrări de specialitate nu se face deosebirea între profesie, ocupaţie, meserie, îndeletnicire, termenii fiind folosiţi unii în locul altora.

Managementul, ca profesie, implică un set de cunoştinţe şi deprinderi care asigură pregătirea şi activitatea managerului. Necesitatea asigurării unei pregătiri speciale, obţinerea de rezultate prin activitatea şi eforturile depuse de un colectiv condus, fiind el însuşi (colectivul) obligat să-şi perfecţioneze continuu pregătirea profesională, reprezintă realităţi, argumente, că managementul întruneşte condiţiile unei profesiuni.

6.1. **Profesiunea**

„Profesiunea este ansamblul de disponibilităţi fizice şi intelectuale formate la nivelul individului, pe baza căruia acesta stăpâneşte un set de fenomene naturale, sociale, tehnologice etc., şi se poate manifesta ca agent în condiţii de eficienţă socialmente omologate" [E. Mihuleac, 1999, p. 18].

Structura profesională semnifică diferenţierea populaţiei în funcţie de activitatea profesională pe care indivizii şi grupurile de indivizi o desfăşoară curent, în condiţii determinate.

Modalităţile de apariţie a unei profesii sunt:

- dezvoltarea înţelegerii bazelor teoretice ale activităţilor ei concrete;
- descrierea cunoştinţelor necesare;
- crearea fondului de documentare;
- stabilirea locului şi formei de instruire;
- standardele privind performanţa;
- conduita şi criteriile etice.

Profesionalizarea managerului se manifestă în două direcţii:

a) pregătirea iniţială şi perfecţionarea continuă privind profesia de bază a managerului;

Universitatea SPIRU HARET

b) îmbogățirea experienței personale în îndeplinirea exigențelor specifice funcției manageriale.

Importanța *conducerii ca ştiință* este subliniată de faptul că organizațiile care folosesc mai multe instrumente ştiințifice decât intuitive de conducere au un succes mai mare, iar pregătirea unui număr mai mare de manageri pe baza unor manuale de management de nivel universitar produc manageri cu indicatori de performanță mai înalți.

R. Kraitner (1992) [citat de I. Stăncioiu şi G. Militaru, 1998, p. 17] prezintă formula succesului: S = A x M x O, în care succesul (S) este produsul dintre abilitatea managerială (A), motivația de a conduce (M) şi oportunitatea conducerii (O); formula este astfel concepută încât dacă unul dintre factori este zero, succesul managerial este nul. Îmbinarea sistematică a teoriei cu practica produce abilitatea managerială (A). Analizele întreprinse de firma Honeywell atribuie *şcolii* 20% din cunoştințele de bază, fără de care nu poți avea acces la celelalte forme şi resurse de cunoştințe; apoi, 50% din cunoştințe au fost obținute din practica meseriei de manager, iar 30% au fost transmise de şefi, mentori sau colaboratori.

Este evident că promovarea managerului pe niveluri ierarhice, superioare, trebuie să se facă treptat, pe măsura dobândirii unor cunoştințe şi abilități practice, pe fondul celor dobândite în învățământ.

C. Voicu, F. Sandu [coordonatori, 2001, p. 221] evidențiază cele două componente ale *pregătirii profesionale*: formarea şi perfecționarea.

a) *formarea profesională* urmăreşte dezvoltarea unor capacități noi;

b) *perfecționare profesională* vizează îmbunătățirea capacității existente având dublu impact:

- asupra organizației ca atare, urmărind formarea unui „profesionist în profesie";
- asupra individului urmărind „cariera", avansarea.

În forme organizate, atât predarea educației fizice (şcolare, universitare, militare, precum şi în alte domenii care includ educația fizică profesională sau profilactică şi terapeutică), cât şi instruirea sportivă, se asigură de persoane care dețin diplome sau certificate corespunzătoare, în condițiile legii.

Instituțiile de învățământ superior de specialitate, acreditate sau autorizate, asigură formarea licențiaților în educație fizică şi sport (profesori de educație fizică, antrenori), a kinetoterapeuților şi managerilor.

Instituțiile de învățământ superior de diferite alte profile, acreditate sau autorizate, asigură formarea medicilor umani şi veterinari, farmaciştilor, biologilor, juriştilor, traducătorilor, inginerilor, psihologilor etc.

Personalul de specialitate (educaţie fizică militară şi sport), care îşi desfăşoară activitatea în instituţiile centrale, de învăţământ, unităţi militare şi structuri sportive proprii, se poate forma atât pe cale directă, adică în instituţii militare de învăţământ, cât şi pe cale indirectă.

În cadrul unităţilor de învăţământ postliceal acreditate sau autorizate în condiţiile legii, se pot forma antrenori, asistenţi medicali, maseuri, tehnicieni, maiştri, laboranţi.

Instructorii sportivi se pot forma atât în cadrul liceelor cu program sportiv, cât şi în cadrul direcţiilor pentru tineret şi sport judeţene, prin cursuri organizate în colaborare cu federaţiile sportive naţionale şi/sau asociaţiile judeţene pe ramura de sport, după caz; în aceeaşi manieră procedează direcţiile pentru sport judeţene în vederea formării arbitrilor.

Formarea continuă a specialiştilor cu studii superioare se face în condiţiile legii. Ministerul Educaţiei şi Cercetării organizează formarea continuă a specialiştilor din instituţiile şi unităţile de învăţământ.

Federaţiile sportive naţionale organizează împreună cu instituţiile de învăţământ superior perfecţionarea antrenorilor; de asemenea, organizează formarea continuă a arbitrilor. Cursurile pot fi organizate, atât în ţară, cât şi în străinătate.

Agenţia Naţională pentru Sport şi Comitetul Olimpic Român sprijină şi/sau organizează, după caz, formarea continuă a diferitelor categorii de specialişti aflaţi în activitate, în funcţii de execuţie sau de conducere.

Ministerul Apărării Naţionale şi Ministerul de Interne, în colaborare cu Ministerul Educaţiei şi Cercetării şi cu Agenţia Naţională pentru Sport, organizează formarea continuă a specialiştilor din domeniul educaţiei fizice şi sportului, care îşi desfăşoară activitatea în instituţiile şi organizaţiile sportive din subordine.

E. Mihuleac [1999, p. 22], referindu-se la profesionalizarea muncii, afirmă că „pentru manageri procesul se prezintă ca o dublă profesionalizare: pe de o parte, privind profesia lor de bază, pe de alta, din exigenţele funcţiei manageriale, care reclamă cunoştinţe solide în domeniul ştiinţei conducerii şi aptitudini adecvate necesare aplicării lor”.

Indiferent de locul de muncă, aspiranţii la profesionalism trebuie să depăşească momentele, etapele de diletantism şi amatorism în devenirea lor de manageri de profesie, acceptând să dobândească noi cunoştinţe în locul „obiceiului pământului”, practicii tradiţionale sau chiar a experienţei.

Profesia de manager presupune relaţii complexe cu executanţii, colaboratorii, cu mediul intern şi extern al organizaţiei, ceea ce implică

o transformare a acestei activităţi dintr-una tehnică într-una socială, evident mult mai pretenţioasă, verificabilă, controlabilă, măsurabilă.

Evantaiul socio-profesional al sistemului naţional de educaţie fizică şi sport este deosebit de larg: profesori, antrenori, medici, ingineri, economişti, militari, funcţionari publici etc. Toate aceste categorii răspund la două tipuri de influenţe:

a) influenţele educativ-formative ale sistemului naţional de educaţie fizică şi sport care a susţinut direct sau indirect devenirea lor profesională şi socială, pe categorii de specialişti;

b) influenţele pe care toate aceste categorii le transmit sistemului naţional de educaţie fizică şi sport, în funcţie de specialitate, profesie, de contextul statutului profesional şi al codului deontologic propriu (specific) fiecărei categorii.

Caracteristicile ideale ale profesiilor [Mihaela Miroiu, 2001, p. 51, adaptare după H. Gortner, 1991] sunt:

a) profesia presupune o cunoaştere a domeniului, deci o pregătire consistentă şi îndelungată;

b) standardele de iniţiere, menţinere şi avansare a unei persoane sunt stabilite de către corpul profesoral;

c) cea mai dură măsură de pedepsire pentru delicte profesionale este eliminarea din comunitatea profesorală (retragerea dreptului de practică);

d) rolul profesorilor trebuie să ducă la satisfacerea unor nevoi sociale, deci practica profesională este legitimată de către comunitatea care beneficiază de rezultatele ei;

e) membrii unui grup profesoral sunt legaţi printr-un cod etic prin care se stipulează, între scopurile centrale, slujirea altruistă a societăţii;

f) membrii unei profesii trebuie să aibă relaţii colegiale, iar comportamentul fiecărui membru este monitorizat colegial;

g) în cazuri de haos şi catastrofă (criză majoră, n.n. – A.H.), membrii unei profesii trebuie să fie pregătiţi să facă sacrificii, inclusiv să îşi rişte viaţa.

Activitatea profesională se desfăşoară într-un *cadru moral* (ideal, principial ca dimensiune normativă universală) şi un *cadru etic* (ansamblu de reguli împărtăşite, care fac distincţia între *bine şi rău*).

Deontologia reprezintă „ansamblul regulilor după care se ghidează o organizaţie, instituţie, profesie sau o parte a acestora, prin intermediul organizaţiilor profesionale care devin instanţa de elaborare, aplicare şi supraveghere a aplicării acestor reguli [H. Issac, 1996, Marcier, 1999, citaţi de Mihaela Miroiu].

6.2. **Ocupația**

Ocupația este o modalitate concretă de exercitare a profesiei, o activitate socială, utilă, depusă de o persoană într-una din ramurile de muncă.

E. Mihuleac [1999, p. 19] defineşte ocupația ca fiind componentă a structurii funcționale a organizației, reprezentând „o anumită formă specifică de activitate pe care un individ o desfăşoară concret şi curent într-un anume domeniu, de regulă pe baza unei profesii sau pentru care posedă o anumită pregătire şi experiență practică, activitate prin care îşi aduce partea sa de contribuție în cadrul schimbului social de activități".

Ocupațiile şi profesiile sunt complementare şi se manifestă în interacțiune, profesiunea având o sferă mai largă decât ocupația. Ambele au statut formal instituit, devenind realități socialmente omologate, definite şi reglementate normativ-legislativ.

În domeniul educației fizice şi sportului (ca şi în alte domenii), profesia reprezintă forma specifică de pregătire, iar ocupația forma de manifestare concretă a activității sociale a personalului. Atât profesiile, cât şi ocupațiile întâlnite în sistemul național de educație fizică şi sport poartă atât caracteristicile specifice domeniului, deosebindu-le de alte domenii, dar şi anumite particularități distincte, care le diferențiază pe unele de altele, în interiorul domeniului educației fizice şi sportului.

Ocupațiile care pot fi exercitate pe baza aceleaşi profesii (exemplu: profesor de educație fizică şi sport) reprezintă alternative în raport cu profesia (exemplu: profesor de educație fizică, antrenor, cercetător, ziarist, instructor sportiv, preparator fizic). În mod excepțional, unei profesii îi corespunde o singură ocupație.

În activitatea de educație fizică şi sport se exercită, pe grupe de profesii, următoarele ocupații complementare (H.G. nr. 884/2001), corespunzătoare atât funcțiilor de execuție, cât şi celor de conducere (manageriale):

Grupa 1 de profesii (ocupații, funcții):

- preşedintele C.O.R.
- director tehnic al lotului sportiv
- antrenor al federației sportive
- preşedinte al federației sportive
- preşedinte al clubului sportiv
- director al complexului sportiv, clubului sportiv
- secretar general al federației sportive
- secretar general al C.O.R.

Grupa 2 de profesii – specialişti cu ocupaţii intelectuale şi ştiinţifice:

- consilier sportiv
- kinetoterapeut
- fizioterapeut
- biochimist
- medic de specialitate
- medic veterinar
- farmacist
- profesor de cultură fizică
- profesor de cultură medicală
- jurisconsult
- documentarist
- economist
- traducător
- translator
- psiholog
- fotoreporter
- redactor
- reporter
- ziarist
- desenator artistic
- grafician
- acompaniator
- competitor
- coregraf.

Grupa 3 de profesii – tehnicieni, maiştri şi profesiuni asociate:

- laborant chimist
- maistru mecanic
- operator calculator electronic şi reţele
- operator imagine
- fotograf
- laborant foto
- operator imagine
- asistent medical generalist
- contabil
- antrenor
- secretar de federaţie
- sportiv profesionist
- monitor schi
- preparator fizic
- igienist
- dietetician
- instructor de educaţie şi sport
- maseur
- asistent veterinar
- tehnician veterinar
- laborant farmacie
- soră medicală
- inspector sportiv
- arbitru, judecător sportiv
- cronometror
- animator sportiv
- antrenor coordonator
- oficial sportiv acreditat.

Grupa 5 de profesii – lucrători operativi în servicii, comerţ şi asimilaţi:

- cabanier
- organizator de prestări servicii
- bucătar
- salvator.

Grupa 6 de profesii: personal specializat în agricultură şi pescuit:

- antrenor de cabaline
- crescător-îngrijitor de cabaline

Grupa 7 de profesii – meşteşugari şi lucrători calificaţi în meserii de tip artizanal, de reglare şi întreţinere a maşinilor şi instalaţiilor:

- potcovar
- armurier
- electrician întreţinere şi reparaţii.

Grupa 8 de profesii – operatori de instalaţii, maşini şi ansambluri de maşini:

- operatori la confecţionarea industrială a articolelor de sport şi proteze
- şofer
- conducător echipă
- timonier
- electronist
- asamblor articole sport.

Grupa 9 de profesii – muncitori necalificaţi:

- îngrijitor de animale
- lucrător la amenajarea terenurilor sportive (amenajator bază sportivă)

Sistemul naţional de educaţie fizică şi sport evidenţiază următoarele particularităţi privind resursele umane:

a) Profesiunile şi ocupaţiile întâlnite în domeniul educaţiei fizice şi sportului au un *caracter extrem de complex* şi fac dificil managementul resurselor umane în ceea ce priveşte:

- formarea şi perfecţionarea;
- selecţia şi motivarea;
- fixarea obiectivelor strategice privind dezvoltarea;
- fixarea obiectivelor individuale şi controlul;
- relaţiile între diferite categorii de personal aflate în raporturi ierarhice în aceiaşi organizaţie sportivă;
- armonizarea relaţiilor între diferitele categorii de personal de execuţie sau de conducere din instituţii şi organizaţii sportive diferite;

b) funcţiile manageriale pot fi ocupate de persoane aparţinând unui evantai larg de profesii şi ocupaţii;

c) resursele umane aparţin unor domenii cu statut profesional special (armata, învăţământul, funcţia publică, medicina etc.).

6.3. **Conflictele**

A. Manolescu [2001] evidenţiază o serie de criterii specifice care definesc câteva tipuri de bază ale *conflictelor*:

a) *din punct de vedere al efectelor:*

- conflicte funcţionale sau constructive, care pot fi menţinute la nivel controlabil, fiind favorabile schimbării şi adaptării, asigurând motivaţia personalului;
- conflicte disfuncţionale sau destructive, care sunt generate de erori manageriale, caracterizate prin tendinţa de escaladare.

b) *din punct de vedere al sferei de cuprindere*:

- conflicte intrapersonale – în relaţia cu noi înşine;
- conflicte interpersonale;
- conflicte intergrupuri.

c) *din punct de vedere al nivelului ierarhic*:

- conflicte orizontale – pe acelaşi nivel ierarhic;
- conflicte verticale – pe niveluri ierarhice diferite;
- conflicte diagonale – privind gestionarea resurselor în întreaga organizaţie.

d) *din punct de vedere al duratei şi al evoluţiei:*

- conflicte spontane – apar brusc şi din cauze aleatoare; sunt greu de prevăzut ca apariţie şi evoluţie; sunt de scurtă durată şi se manifestă interpersonal;
- conflicte acute – cu cauze evidente sau cunoscute; au evoluţie scurtă, dar cu manifestări intense, posibilităţile de soluţionare sunt mai numeroase;
- conflicte cronice – au cauze ascunse, greu de identificat sau de depistat, care ţin de latura critică a personalităţii (ambiţii, dorinţa de putere, ranchiună, vechi răfuieli etc.); sunt conflicte mocnite, cu evoluţie lentă şi de lungă durată; se manifestă frecvent interpersonal, dar pot să apară şi între grupuri sau compartimente.

Judith Gordon [citată de A. Manolescu, 2001, p. 342] descrie conflictele şi prin alte dimensiuni:

- public (deschis, vizibil, autorizat) sau privat (închis, ascuns, neautorizat);
- formal sau informal;
- raţional (premeditat sau logic) sau neraţional (spontan, impulsiv şi emoţional).

Literatura de specialitate mai menţionează şi *pseudoconflictele* sau *conflictele de manipulare*, care sunt lansate de două sau mai multe grupuri, între care există interese comune, dar continuarea relaţiei ar aduce prejudicii grupului dominant în raport cu alte grupuri. De regulă, sunt puternic mediatizate.

Conflictele de muncă sunt reglementate prin Legea privind soluţionarea conflictelor de muncă, nr.168/1999, şi presupun conflicte între salariaţi şi angajator, cu privire la interesele cu caracter profesional, social sau economic, ori la drepturile rezultate din desfăşurarea raporturilor de muncă.

Principiul esenţial în noua legislaţie este că salariaţii şi patronatele au îndatorirea legală de a încerca soluţionarea conflictelor de muncă prin bună înţelegere, pe cale amiabilă, prin dialog sau prin proceduri stabilite de lege.

6.4. **Stresul**

Complexitatea şi intensitatea activităţii manageriale presupune şi apariţia stresului „în situaţia în care buna stare a organismului sau integritatea fizică şi psihică este ameninţată, persoana neavând la dispoziţie răspunsuri gata fabricate pentru a reduce ameninţarea [Maria Moldovan Scholtz, 2000, p. 214].

Stresul psihic pune managerul în situaţia de a atinge sau depăşi limitele posibilităţilor adaptative la influenţa agresivă a stimulilor: *ameninţare* (pericol), *frustrare* (apariţia unui obstacol în atingerea unui scop), *conflict* (solicitarea a două răspunsuri imcompatibile), provocând modificări ale conduitei.

J. Weitz, citat de Maria Moldovan Scholtz [2000, p. 215], prezintă următoarele condiţii în care o situaţie devine stresantă:

- dacă solicitările sunt atât de numeroase încât împiedică prelucrarea adecvată a informaţiei, acestea pot duce până la degradarea performanţei. Situaţia vizează managerul sportiv, comportamentul leaderilor (profesor, antrenor), în procesul didactic, de instrucţie şi educaţie sportivă, dar şi participantul (elevul în lecţie, sportivul în competiţie), cu atât mai mult cu cât uneori nu se poate prevedea natura şi momentul unei noi solicitări şi nici durata suprasolicitării;
- când subiectul se simte ameninţat, iar situaţia este percepută ca fiind periculoasă;
- când subiectul este izolat şi nu are posibilitatea menţinerii unui contact social (cantonamente lungi, în locuri izolate) sau când resimte restrângerea libertăţii (conduită şi regim strict, adecvat scopului major al organizaţiei, instituţiei, grupului, echipei);
- când subiectul este împiedicat să-şi desfăşoare activitatea (obstacol, barieră fizică sau psihologică) şi are sentimentul de frustrare;
- când presiunea grupului (participanţi, superiori, *stakeholderi* etc.) se exercită de asemenea manieră încât trezeşte teama de eşec sau dezaprobare.

În concluzie, se poate afirma că stresul interesează ansamblul resurselor umane ale domeniului, fiind provocat sub influenţa unor emoţii, prelungite datorate frustraţiei, conflictelor, anxietăţii şi suprasolicitărilor psihice şi fizice.

Universitatea SPIRU HARET

Capitolul 7

MANAGEMENTUL COMPARAT

7.1. **Necesitate şi definiţie**

Necesitatea apariţiei şi dezvoltării managementului comparat rezultă din:

a) existenţa unei puternice interdependenţe în toate domeniile de activitate, atât pe plan european, cât şi pe plan mondial;

b) ridicarea nivelului profesional al managerilor, importul de cunoştinţe de manageriat fiind mai productiv decât cel de tehnologii.

Managementul comparat are următoarele valenţe:

a) amplifică sfera variabilelor de luat în considerare;

b) dezvoltă capacitatea de apreciere a realităţilor naţionale raportate la cele internaţionale;

c) asigură transferul internaţional de *know-how* managerial.

O. Nicolescu [2001, p. 30] defineşte managementul comparat ca fiind „ştiinţa care studiază procesele şi relaţiile manageriale din organizaţii ce funcţionează în contexturi culturale naţionale diferite, axându-se asupra identificării şi analizării asemănărilor şi deosebirilor manageriale, în vederea favorizării transferului internaţional de *know-how* managerial şi a creşterii funcţionalităţii, eficacităţii şi eficienţei organizaţiilor".

Această definire, în viziunea autorului, surprinde patru aspecte definitorii pentru managementul comparat:

– *obiectul comparaţiei îl constituie numai elementele de management*, şi nu procese de altă natură, chiar dacă în timpul examinărilor comparative este necesar să se aibă în vedere şi aspecte de natură juridică, economică, psihologică, tehnologică, acestea fiind abordate numai în măsura în care condiţionează sau intervin cu un rol complementar;

– specificul examinării constă în *viziunea culturală multinaţională utilizată*, managementul din două sau mai multe ţări fiind examinat corelativ cu contextul cultural implicat;

Universitatea SPIRU HARET

– abordarea comparativă *se concentrează asupra reliefării similarităţilor şi diferenţelor dintre practicile sau elementele teoretice de management* avute în vedere;

– obiectivele urmărite sunt de natură pragmatică: realizarea *transferului internaţional de* know-how *managerial, amplificarea eficacităţii şi eficienţei organizaţiilor.*

7.2. **Descriptorii manageriali în viziune translaţională**

Am prezentat cele patru dimensiuni pereche ale culturii manageriale propuse de Gert Hoffstende:

a) distanţă relativ mare/mică a puterii (ierarhică);

b) evitarea mare/mică a riscului (incertitudinii);

c) individualism/colectivism;

d) masculinitate/feminitate (predominante).

Gert Hoffstende [1996], citat de O. Nicolescu [2001, p. 279], a realizat, prin intermediul unei investigaţii care a cuprins 116.000 persoane chestionate, încadrarea tipologică a managementului din 50 de ţări, potrivit celor patru dimensiuni.

- *Cea mai mică distanţă ierarhică* se înregistrează în ţările dezvoltate, în fruntea cărora se situează Austria, Danemarca, Irlanda, Noua Zeelandă, Norvegia, Finlanda, Marea Britanie, Australia, Suedia, Israel. Specifică acestor state este preocuparea de a nu amplifica inegalităţile de bogăţie şi de putere între membrii săi.
- *Un nivel mediu al distanţei ierarhice* se constată în Canada, S.U.A., Jamaica, Argentina, Republica Sud-Africană, Italia, Spania, Japonia, Coreea de Sud, Pakistan, Thailanda, Chile, Uruguay, Portugalia, Irlanda, Grecia, Turcia, Belgia, Franţa, ţările Africii Orientale. În aceste ţări, se manifestă preocupări pentru oferirea de şanse relativ egale de împlinire materială şi morală.
- *O mare distanţă ierarhică* în societăţi şi sisteme de management se manifestă în Malaezia, Filipine, Panama, Guatemala, Venezuela, Mexic, India. În aceste ţări, se constată sisteme de management excesiv de centralizate, mari inegalităţi în distribuirea bogăţiei sociale, variaţii mari ale salariilor şi primelor, fără preocupări asupra consecinţelor sociale.

Ţările cele mai sărace sunt, de regulă, colectiviste şi prezintă o distanţă ierarhică apreciabilă.

- *Gradul ridicat de control al incertitudinii (riscului)* se întâlneşte în ţările latine din Europa şi America de Sud, precum şi în Turcia, Grecia, Iugoslavia, Japonia, Coreea de Sud şi Israel. Membrii societăţii sunt educaţi să învingă viitorul. Se organizează instituţii, se fac planuri şi

Universitatea SPIRU HARET

sisteme de organizare care controlează evoluția incertă a viitorului, condiții în care asumarea de riscuri este redusă.

• *Țările cu un grad de control redus al incertitudinii (riscului)* sunt: Danemarca, Suedia, Marea Britanie, Irlanda, Singapore, Hong-Kong, India, Malaezia, Jamaica. Membrii societății își asumă riscuri personale, sunt toleranți față de comportamente diferite, tendința națională fiind siguranța relativă.

• *Un grad mediu de control al incertitudinii* (riscului) se întâlnește în S.U.A, Canada, Noua Zeelandă, Australia, Republica Sud-Africană, țările din Africa Occidentală și Orientală, Norvegia, Elveția, Olanda, Germania, Finlanda, țările arabe, Indonezia, Pakistan, Thailanda, Taiwan.

• *Țările cu cel mai pronunțat individualism* se împart în 5 grupuri.

Din grupul I fac parte: S.U.A – cu valoare maximă a individualismului, Australia, Marea Britanie, Olanda, Noua Zeelandă și Canada.

Grupul II conține țările cu un individualism peste medie: țările scandinave, Germania, Irlanda, Islanda și Austria. În aceeași categorie se consideră a fi țările din grupul III: țările latine din Europa, Italia, Spania, Franța, precum și Belgia și Republica Sud-Africană. Diferențierea între țările din grupul II și III s-a făcut în funcție de diferențierea semnificativă a gradului de individualism. Gradul de individualism este corelat cu nivelul de bogăție a țărilor.

Celelalte grupe cuprind țări în care *individualismul este scăzut*, predominând *colectivismul.* Grupul IV: Argentina, Brazilia, Kuweit, Japonia. Grupul V: este format din țări în curs de dezvoltare din America de Sud, Africa și Asia, unde legăturile dintre indivizi sunt puternice, fiind integrați în colectivități care le asigură protecția.

• *Cel mai ridicat grad de masculinitate* îl prezintă, detașat, Japonia. Alte țări cu valori apreciabile sunt: Germania, Elveția, Austria, Venezuela, Mexic, Italia. În aceste societăți se acordă importanță elementelor de forță, câștigării de bani mulți; cei puternici au acces la posturile de conducere, în care se pune accentul pe rezultate.

• Un *pronunțat grad de feminitate* se întâlnește în Suedia, Norvegia, Danemarca, Finlanda, apoi în Olanda, Costa Rica, Iugoslavia. Relațiile personale au prioritate în fața celor generatoare de bani; preocuparea pentru calitatea vieții, ajutorarea celor slabi, protecția mediului; apelează la valorile și normele de management de tip participativ, ale promovării de cadre de conducere cu calități și pregătire psiho-sociologică.

Între aceste două grupe, cele mai multe țări au un echilibru între elementele de masculinitate, respectiv feminitate.

Caracterizarea realizată de Geert Hofstede, prin prisma celor 4 dimensiuni pereche, nu trebuie absolutizată având în vedere dinamica

şi tendința de evoluție în plan economic, politic şi cultural, manifestate în ultimii ani.

7.3. **Modelul de management european**

Pentru România, un stat european, cu perspectiva relativ apropiată a integrării în Uniunea Europeană, dezvoltarea practicii manageriale de tip nou în Uniunea Europeană, modelul de management paneuropean reprezintă subiecte de maximă actualitate. Ph. De Woot, citat de O. Nicolescu [2001, p. 176], apreciază că *modelul european de management*, care se află în curs de cristalizare, are în esență *trei elemente*:

a) *noua modernitate* – porneşte de la mediul în care evoluează organizația, caracterizată prin:

– perspective mai largi oferite de piața europeană, una din cele mai mari piețe din lume, cu o pondere ridicată în comerțul internațional;

– capacitatea mare de a conduce firme cu o mare diversitate culturală, plasate într-un mediu eterogen cultural;

– flexibilitatea şi adaptabilitatea organizațiilor la evoluția şi dinamica mediului;

– rețeaua de relații manageriale la nivel european, bazată în bună măsură pe relațiile personale.

b) *echilibrarea managementului şi leadership*-ului, pornind de la faptul că în Uniunea Europeană se pune accent pe dimensiunea umană a activităților:

– într-o lume turbulentă, *leadership*-ul este mai important decât managementul;

– fundamentarea *leadership*-ului pe capacitatea de a articula o viziune, o concepție coerentă, care să reflecte diferențele culturale şi mutațiile instituționale sau de mecanisme produse în Uniunea Europeană;

– operaționalizarea *leadership*-ului presupune intense şi eficace procese de comunicare, modelate în funcție de similaritățile culturale implicate.

c) *redefinirea finalității întreprinderii*, proces în care se ține cont că:

– în Uniunea Europeană, baza puterii managerilor este sensibil mai largă decât în S.U.A, unde principala legitimitate a managerului general o reprezintă adunarea generală a acționarilor. În Uniunea Europeană, acest lucru nu este suficient, fiind necesară acceptarea de către salariați, sindicat, partide sau autorități locale;

– percepția populației, a specialiştilor şi managerilor asupra rolului pieței în activitatea economică. În Uniunea Europeană, populația este majoritar creştină, animată de ideile *binelui comun*, iar managementul

prezintă o dimensiune pronunțat socială, orientat spre un „capitalism responsabil", parțial deosebit de „capitalismul pur".

Modelul de management european se va dezvolta rapid, ca urmare a intensificării europenizării, nu se va mărgini la dimensiunile economice, ci va prezenta dimensiuni sociale şi culturale care îl vor distinge de managementul Japoniei şi S.U.A.

La implementarea modelului european de management *euromanagerii* vor contribui semnificativ.

7.4. **Euromanagerii**

Domeniului distinct al teoriei şi practicii manageriale, *euromanagementului*, îi corespunde o categorie specială de manageri – *euromanagerii.*

Unii autori sunt mai favorabili ideii de manager internațional decât de euromanager.

Francezii F. Bournois şi J. H. Chanchal, citați de O. Nicolescu [2001, p.172], apreciază că managerul se poate găsi în una din următoarele ipostaze:

– manager într-un stat membru al Uniunii Europene (acceptarea uzuală a unui om de pe stradă);

– manager care lucrează în propria țară, dar pentru o companie din altă țară;

– manager care munceşte în altă țară, dar pentru o companie din propria țară;

– manager care, în decursul carierei, a lucrat în mai multe țări ale Uniunii Europene, într-o mare companie cu filiale în mai multe țări.

O. Nicolescu [2001, p.172] apreciază că euromanagementul va avea implicații în practica managerială la *trei paliere*, fiind implicat:

– de către managerii firmelor multinaționale şi ai firmelor naționale mari, mijlocii şi mici, puternic integrate în economia U.E., prin relațiile de aprovizionare, vânzare, financiare, personal etc. Pentru a fi eficienți, ei vor trebui să cunoască şi să utilizeze preponderent euromanagementul, manifestându-se astfel ca euromanager;

– de către managerii firmelor, care, deşi îşi desfăşoară activitățile exclusiv sau preponderent într-un spațiu național, totuşi, prin anvergura operațiilor derulate aflate sub incidența directă şi substanțială a strategiei şi reglementărilor Uniunii Europene, sunt nevoiți să utilizeze parțial elementele de euromanagement, deşi nu sunt euromanageri propriu-zişi;

– de către întreprinzătorii şi managerii firmelor mici, mai rar mijlocii, a căror activitate este cunoscută exclusiv într-o zonă locală dintr-o anumită ţară: pe fondul europenizării, aceştia sunt influenţaţi de euromanagement într-o formă redusă, având tendinţa de a o trece pe palierul al II-lea.

Euromanagerul necesită, pe lângă unele aptitudini native şi o formare de bază, şi o pregătire specială.

Centrul de pregătire E.A.P. din Paris are în vedere 4 categorii de elemente: conştiinţă, cunoştinţe, aptitudini şi atitudini. Dobândirea cunoştinţelor şi dezvoltarea aptitudinilor şi atitudinilor pe coordonatele europenizării se realizează prin trei module:

a) mediul economic european;

b) dinamica managementului european;

c) procesele de europenizare.

Programul de formare de la *Rotherdam Business School* este axat pe încorporarea: internaţionalizării, integrării parteneriatului cu practica, abilităţii intuitive, inovării şi tehnologiei informaţionale pe specific european.

Ansamblul de calităţi şi competenţe pe care trebuie să le aibă euromanagerul, precum şi stilul de conducere au conţinut sensibil diferit în Uniunea Europeană. În anexa 12, se fac referiri la managerii germani, britanici şi francezi.

Caracteristicile specifice prin care euromanagerul se diferenţiază de alte categorii de manageri, potrivit lui Van Dijck [citat de O. Nicolescu, 2001, p. 173], se rezumă la următoarele cinci:

– abilitatea de a înţelege mediul de afaceri european şi specificul complexităţii sale culturale, sociale, politice şi economice;

– capacitatea de a imagina, crea şi conduce noi forme de activitate (reţele, comandouri centrate pe realizarea anumitor sarcini – *task force*, unităţi coordonatoare), care depăşesc graniţele şi conectează culturile;

– abilitatea de a genera concentrarea personalului, indiferent de valorile sale culturale, în vederea realizării misiunii şi identităţii firmei;

– capacitatea de a obţine suportul pentru desfăşurarea activităţilor companiei în alte ţări din partea *stakeholderilor* naţionali;

– abilitatea de a accepta şi operaţionaliza mobilitatea transnaţională, realizând o carieră europeană.

Reprezentanţii români în organizaţiile sportive internaţionale (anexa 13) îndeplinesc, în mare măsură, ansamblul exigent de competenţe impus de euromanagement şi chiar îl depăşesc.

BIBLIOGRAFIE

Alexe, N., coordonator, *Enciclopedia Educaţiei Fizice şi Sportului din România*, Ed. Aramis, Bucureşti, 2002.

Bâtlan, Ion, *Introducere în istoria şi filosofia culturii*, Ed. Didactică şi Pedagogică, Bucureşti, 2002.

Bâtlan, Ion, V*alorile sportive – încercare de întemeiere a axiologiei sportive*, Ed. SEMNE, Bucureşti, 2000.

Bălan, Neculai; Iacob, Dumitru [coordonatori], *Teoria organizaţiilor, Note de curs*, „Buletinul învăţământului militar", Anul III, nr. 1-2, Bucureşti, 1996.

Cojocariu, Venera Mihaela, *Filosofia educaţiei pentru schimbare*, Ed. Cargal Press, Bacău, 2000.

Cojocariu, Venera Mihaela, *Teoria şi metodologia instruirii*, Ed. Didactică şi Pedagogică, Bucureşti, 2002.

Constantinescu, Paul, *Modelarea unitară a genezei şi dezvoltării sistemelor*, Ed. Tehnică, Bucureşti, 1983.

Covey, Stephen R, *Etica liderului eficient sau conducerea bazată pe principii*, Ed. ALLFA, Bucureşti, 2001.

Covrig, Mircea [coordonator], *Program de pregătire pentru managementul proiectelor, Suport de curs*, AMCSIT POLITEHNICA, Bucureşti, 2000.

Cracsner, Constantin Edmond, *Psihologia educaţiei fizice a militarilor*, Academia de Înalte Studii Militare, Note de curs, 2001.

Cristea, Ioana, *Management sportiv – compendiu*, Ed. EX PONTO, Constanţa, 2000.

Cum să stăpâneşti managementul la perfecţie, IMD Internaţional, London Business School, The Wharton School of the University of Pennsylvania, Ed. RENTROP & STRATON, Bucureşti, 2000.

Cusworth, J., W.; Franks, T., R., *Managementul proiectelor în ţările în curs de dezvoltare*, Ed. ALL, Bucureşti, 1993.

Cristea, Sorin, *Pedagogia generală, Managementul educaţiei*, Ed. Didactică şi Pedagogică, Bucureşti, 1996.

Dăneţ, Adrian, *Managementul proiectelor*, Ed. DISZ Tipo, Braşov, 2001.

Dragnea, Constantin Adrian; Mate-Teodorescu, Silvia, *Teoria sportului*, Ed. FEFS, Bucureşti, 2002.

Drucker, Peter F., *Inovare şi spirit întreprinzător*, Ed. Teora, Bucureşti, 2000.
Drucker, Peter F., *Managementul strategic*, Ed. Teora, Bucureşti, 2001.
Drucker, Peter F., *Realităţile lumii de mâine,* Ed. Teora, Bucureşti, 1999.
Dumbravă, Ionel, *Managementul general*, Ed. Fundaţiei *România de Mâine*, Bucureşti, 2001.
Epuran, Mihai; Holdevici, Irina; Tonița, Florentina, *Psihologia sportului de performanță*, Ed. FEST, Bucureşti, 2001.
Epuran, Mihai, *Modelarea conduitei sportive*, Ed. Sport-Turism, Bucureşti, 1990.
Fundația Drucker, *Organizația viitorului*, Ed. Teora, Bucureşti, 2000.
Fundația internațională de management, *Cadrele de analiză logică, Îndrumar pentru conceperea proiectelor*, Ed. Expert, 1997.
Herniaux, G., *Conducerea proiectelor de organizare*, Ed. Tehnică, Bucureşti, 1995.
Hyland, Bruce; Yost, Merle, *Reflecţii pentru manageri*, Ed. RENTROP & STRATON, Bucureşti, 1998.
Jinga, Ioan, *Conducerea învățământului, Manual de management instrucțional*, Ed. Didactică şi Pedagogică, Bucureşti, 1993.
Joița, Elena, *Management educațional*. *Profesorul manager: roluri şi metodologie*, Ed. Polirom, Iaşi, 2000.
Lador, Ioan Ion, *Bazele teoretice ale managementului în sport*, Ed. Univesității din Piteşti, Bucureşti, 2000.
Lăzărescu, Alexandru, *Management, legislație, deontologie în sport*, Ed. Fundației *România de Mâine*, Bucureşti, 1996.
Lefter, Viorel [coordonator], *Managementul resurselor umane. Studii de caz, probleme, teste*, Ed. Economică, Bucureşti, 1999.
Lock, Dennis, *Management de proiect,* Ed. CODECS, Bucureşti, 2000.
Manolescu, Aurel, *Managementul resurselor umane*, ediția a treia, Ed. Economică, Bucureşti, 2001.
Marcu, Vasile; Maroti, Ştefan, *Deontologie pedagogică*, Ed. Universității Oradea, 1995.
Maxwell, John C., *Cele 21 de legi supreme ale liderului,* Ed. AMALTEA, 2002.
Mihuleac, Emil, *Ştiința managementului. Teorie şi practică*, Ed. TEMPUS, Bucureşti, 1999.
Miroiu, Mihaela; Blebea, Nicolae Gabriela, *Introducere în etica profesională*, Ed. Trei, 2001.
Moldovan–Scholz, Maria, *Managementul resurselor umane*, Ed. Economică, Bucureşti, 2000.

Nicolescu, Ovidiu, *Managementul comparat. Uniunea Europeană, Statele Unite ale Americii şi Japonia*, ediția a II-a, Ed. Economică, Bucureşti, 2001.
Nicolescu, Ovidiu; Verbancu, Ion, *Management,* ediția a III-a revizuită, Ed. Economică, Bucureşti, 1999.
Nicolescu, Ovidiu; Verbancu, Ion, *Fundamentele managementului organizației*, Ed. „Tribuna economică", Bucureşti, 2001.
Noe, A.; John, R., *Principiile performanței de vârf pentru cei care obțin realizări deosebite*, Ed. BUSINESS Tech Internațional Press, Bucureşti, 2001.
Niculescu, Marian, *Metodologia cercetării ştiințifice în educație fizică şi sport*, Ed. ANEFS, Bucureşti, 2002.
Niculescu, Marian, *Personalitatea sportivului de performanță.*
Popescu, Leonica, *Management şi economie. Teste-grilă, întrebări, probleme: soluții, răspunsuri, rezolvări*, Ed. CIMER*ES, Bucureşti, 2002.
Purcărea, Anca; Niculescu, Cristian; Constantinescu, Doina, *Management, Elemente fundamentale*, Ed. Niculescu, Bucureşti, 2000.
Rădăceanu, Eduard, *Management. Generatorul succesului*, Ed. BREN, Bucureşti, 2001.
Romanoschi, Constantin; Popescu, Ion, *Management*, Ed. I.N.I., Bucureşti, 2000.
Rückle, Horst, *Limbajul corpului pentru manageri*, Ed. Tehnică, Bucureşti, 2000.
Stancioiu, Ion; Militaru, Gheorghe, *Management – Elemente fundamentale*, Ed. Teora, 1998.
Stănescu, Monica, *Management educațional, Note de curs*, Ed. ANEFS, Bucureşti, 2001.
Todea, Septimiu-Florian, *Managementul educației fizice şi sportului*, Ed. Fundației *România de Mâine*, Bucureşti, 2000.
Verzea, Ion; Gabriel, Marc; Richet, Daniel, *Managementul activității de mentenanță*, Ed. Polirom, Bucureşti, 1999.
Voicu, Costică; Sandu, Florin [coordonatori], *Managementul organizațional în domeniul ordinii publice*, vol. 1 şi 2, Ed. Ministerului de Interne, Bucureşti, 2001.
Legea educației fizice şi sportului nr. 69/2000, „Monitorul Oficial al României", nr. 200, 2000.
Regulamentul de punere în aplicare a Legii educației fizice şi sportului, nr. 69/2000, „Monitorul Oficial al României" nr. 578, 2001.
Strategia generală de organizare şi dezvoltare a activității de educație fizică şi sport din România, pe perioada 2001-2004, „Monitorul Oficial al României", nr. 559, 2001.

Universitatea SPIRU HARET

Regulamentul agenților de jucători din România, Comitetul de urgență al Federației Române de Fotbal, București, 10 august, 2001.

Ordinul Preşedintelui Agenției Naționale pentru Sport, nr. 4/14 iulie 2003, privind structura organizatorică a aparatului propriu al Agenției Naționale pentru Sport.

Ordinul Preşedintelui Agenției Naționale pentru Sport, nr. 190/9 decembrie 2003, privind aprobarea fișei postului pentru directorii executivi ai direcțiilor pentru sport județene și a municipiului București.

Ordinul Preşedintelui Agenției Naționale pentru Sport, nr. 191/9 decembrie 2003, privind condițiile minime necesare ocupării unei funcții vacante de director executiv al direcției pentru sport județene și a municipiului București.

Ordinul Preşedintelui Agenției Naționale pentru Sport, nr. 395/13.08.2001, privind acordarea titlului de „Maestru emerit al sportului".

Ordin al ministrului tineretului și sportului și al ministrului sănătății și familiei pentru aprobarea Normelor tehnice privind controlul medical al sportivilor, asistența medico-sportivă în complexurile sportive naționale precum și în cantonamentele loturilor naționale și olimpice și asistența medicală la bazele sportive în timpul desfăşurării antrenamentelor și competițiilor, „Monitorul Oficial al României", nr. 327/14 mai 2003.

Statutul Antrenorului. H.G. nr. 225/4 martie 2003, „Monitorul Oficial al României", partea I, nr. 191/26.03.2003.

Universitatea SPIRU HARET

Anexa 1

TEMATICA DE SUPRAVEGHERE ŞI CONTROL
(elaborată şi utilizată de A.N.S.)

1. TEMATICA GENERALĂ DE SUPRAVEGHERE ŞI CONTROL A FEDERAŢIILOR SPORTIVE NAŢIONALE

Supravegherea şi controlul activităţii federaţiilor sportive naţionale de către personalul de specialitate din cadrul A.N.S. se referă la modul în care aceste structuri sportive îşi îndeplinesc atribuţiile prevăzute în statutele proprii, regulamentele şi reglementările aprobate de organele de conducere.

Activitatea economico-financiară a federaţiilor sportive naţionale este controlată de către Direcţia de Control şi Audit Intern şi Direcţia Generală Economică din cadrul Agenţiei Naţionale pentru Sport.

Supravegherea şi controlul activităţii federaţiilor sportive naţionale, de către personalul de specialitate din cadrul Agenţiei Naţionale pentru Sport, va cuprinde următoarele:

1. Control asupra conţinutului reglementărilor specifice federaţiilor în raport cu Legea 69/2000 şi a programelor de activitate stabilite, verificând concordanţa acestora cu normele generale privind activitatea sportivă, emise de minister, abordând:

1.1. Nivelul de dezvoltare a ramurii de sport:

- aria de cuprindere la nivel naţional;
- programele de dezvoltate pe termen mediu şi planurile anuale de activitate.

1.2. Normele de organizare şi funcţionare:

- statutul federaţiei;
- regulamentele specifice.

1.3. Documentele de fundamentare a activităţii:

- programe anuale şi pe termen mediu;
- calendarul competiţiilor sportive naţionale;
- calendarul acţiunilor sportive internaţionale;
- derularea bugetului anual de venituri şi cheltuieli în concordanţă cu alocaţiile pe programe aprobate.

1.4. Documente şi reglementări tehnico-metodice:

- concepţia de selecţie, pregătire şi concurs specifică ramurii de sport respective;
- sistemul competiţional pe categorii;
- regulamentele de desfăşurare ale competiţiilor naţionale;
- regulamentul de clasificare sportivă;
- programele, planurile de pregătire ale loturilor olimpice şi naţionale şi controlul exercitat de organismele federale;

Universitatea SPIRU HARET

2. Urmăresc modul în care se desfăşoară activitatea organismelor federale – Adunarea Generală, Biroul Federal, Colegiile şi Comisiile federale (în principal cele de antrenori, arbitri, competiţii, disciplină).

Se apreciază ritmicitatea reuniunilor, participarea membrilor, conţinutul problematicii abordate, eficienţa fiecărui organism, analizată din punct de vedere al îndeplinirii atribuţiilor specifice.

3. Verifică documentele de evidenţă ale federaţiei, privind:

- secţii afiliate;
- sportivi legitimaţi pe categorii de vârstă şi clasificare;
- antrenori în activitate pe categorii de vârstă şi clasificare şi felul încadrării;
- arbitri şi alte categorii de oficiali;
- baze sportive omologate;
- rezultatele competiţiilor interne şi internaţionale;
- activitatea executivă curentă (convenţii, hotărâri ale Biroului Federal, contracte privind realizarea de venituri, corespondenţă, deplasarea personalului în teritoriu);
- activitatea organismelor federale (programe, procese verbale ale şedinţelor).

4. Verifică modul în care se realizează legătura funcţională cu personalul salariat şi urmăresc modul în care acesta îşi îndeplineşte atribuţiile prevăzute în reglementările specifice şi în fişa postului.

5. Verifică legătura funcţională a Biroului Federal cu asociaţiile judeţene pe ramură de sport şi secţiile afiliate.

6. Verifică modul în care personalul salariat respectă legislaţia în vigoare; modul în care Biroul Federal respectă statutul şi celelalte reglementări aprobate de Adunarea Generală.

7. Evidenţiază preocuparea Biroului Federal privind dezvoltarea activităţii specifice ramurii de sport controlată.

2. TEMATICA PRIVIND CONTROLUL ACTIVITĂŢII CLUBURILOR SPORTIVE

1. Documentele proprii clubului, concordanţa acestora cu normele generale privind activitatea sportivă şi modul cum se aplică:

- regulamentul de organizare şi funcţionare a cluburilor de drept public;
- programul pe termen mediu şi planurile anuale de activitate ale clubului (corelarea acestora cu „Strategia activităţii sportive din România”);
- calendarul sportiv anual;
- bugetul de venituri şi cheltuieli;
- programele şi planurile de activitate ale sportivilor cuprinşi în secţiile pe ramuri de sport.

2. Colaborarea în acest scop a conducerii clubului cu direcţia pentru sport judeţeană, federaţiile de specialitate şi instituţiile administraţiei publice locale; relaţia director club-director direcţie pentru sport judeţeană.

Universitatea SPIRU HARET

3. Activitatea personalului salariat al clubului:

- regulamentul de ordine interioară;
- fişele posturilor pentru fiecare salariat;
- ritmicitatea şedinţelor de lucru cu personalul salariat, urmărirea îndeplinirii atribuţiilor de serviciu şi măsuri întreprinse de către conducerea clubului pentru sporirea eficienţei activităţii fiecărui salariat.

4. Controlul exercitat de direcţia pentru sport judeţeană şi federaţiile de specialitate în cadrul clubului:

- cine a controlat, perioada, constatări, măsuri, termene şi responsabilităţi stabilite cu prilejul controlului;
- măsuri întreprinse de conducerea clubului pentru soluţionarea problemelor reieşite în urma controlului.

5. Structura organizatorică a clubului:

- secţiile pe ramuri de sport, numărul total, pe fiecare secţie, al sportivilor legitimaţi aflaţi în activitate;
- personalul angajat la secţii – calificare, categorie de antrenor, vechime în activitatea de antrenor;
- baza materială pe care-şi desfăşoară activitatea şi secţiile respective (proprie, chirie, gradul de întreţinere, dotare, standardul acesteia în comparaţie cu condiţiile impuse de regulamentele pentru organizarea competiţiilor oficiale).

6. Conducerea şi organizarea activităţii secţiilor:

- normarea antrenorilor pe niveluri de instruire, efectivele grupelor, orarul de activitate al grupelor;
- documentele de programare, planificare şi evidenţă ale secţiilor şi antrenorilor;
- calitatea selecţiei la nivelul grupelor, modalităţi de realizare, ritmicitate;
- aprecieri asupra valorii şi calităţii efectivelor de sportivi;
- nivelul competiţional în care activează, frecvenţa participării în campionatele naţionale;
- asigurarea materialelor şi echipamentelor sportive necesare activităţii de performanţă;
- convenţii de colaborare cu alte unităţi sportive privind transferarea sportivilor de valoare;
- legătura conducerii clubului cu secţiile respective.

7. Performanţele sportivilor secţiilor:

- rezultate la finalul campionatelor naţionale, pe categorii de vârstă;
- rezultate la campionatele europene, mondiale şi J.O.;
- cupe europene şi mondiale; campionate balcanice;
- sportivi componenţi ai loturilor olimpice şi prognoza performanţelor acestora pentru J.O.;
- cadre tehnice angrenate în pregătirea olimpică;
- sportivi componenţi ai loturilor naţionale;
- cadre tehnice angrenate în pregătirea loturilor naţionale.

8. Organizarea şi conducerea procesului de instruire a sportivilor:

- volumul de pregătire al sportivilor, pe niveluri de instruire (număr de ore săptămânal, anual);
- mijloace utilizate în pregătire şi oportunitatea acestora;
- folosirea probelor şi normelor de control pentru verificarea stadiului de pregătire a sportivilor;
- asistenţa medicală; susţinere, refacere şi recuperare după efort;
- sistemul de evidenţă al pregătirii folosit;
- aplicarea de către antrenori, în procesul de pregătire al sportivilor, a prevederilor concepţiei metodice a ramurii de sport respective;
- aprecieri asupra competenţei profesionale a antrenorilor.

9. Perfecţionarea pregătirii profesionale a antrenorilor:

- la nivelul secţiei, clubului (cabinet metodic);
- la nivelul federaţiei.

10. Controlul activităţii secţiilor:

- exercitat de club (relaţia conducerii clubului cu secţia);
- exercitat de federaţie (relaţia federaţiei cu secţia).

11. Execuţia bugetară a clubului:

- corelarea bugetului alocat pe secţii cu valoarea acestora (planificat – realizat);
- cheltuielile efectuate, pe secţii, cu pregătirea sportivilor, calendarul competiţional intern şi internaţional, echipament, materiale, premii, chirii etc. (planificat – realizat);
- realizarea planului de venituri (surse, mijloace), raportul între planificat şi realizat.

12. Contractele economice încheiate de club cu persoane fizice şi juridice:

- natura şi conţinutul acestora; în ce măsură nu afectează desfăşurarea normală a activităţii sportive;
- respectarea legislaţiei în vigoare şi reglementările Agenţiei Naţionale pentru Sport privind încheierea contractelor.

13. Modul de administrare, gradul de folosire şi întreţinere a bazelor sportive proprii.

14. Fondul documentar şi evidenţa activităţii clubului – vor fi urmărite componentele menţionate la direcţiile pentru sport judeţene, specifice activităţii de la nivelul clubului.

3. TEMATICA DE CONTROL A ACTIVITĂŢII DESFĂŞURATE ÎN DOMENIUL SPORTULUI DE CĂTRE DIRECŢIILE PENTRU SPORT JUDEŢENE

3.1. Nivelul de dezvoltare şi aria de cuprindere a ramurilor de sport pe teritoriul judeţului:

- programul pe termen mediu şi planurile anuale de activitate ale direcţiei judeţene;
- concordanţa şi corelarea acestora cu „Strategia generală de organizare şi dezvoltare a activităţii sportive din România”.

3.2. Conducerea, organizarea şi controlul activităţii personalului salariat din cadrul direcţiei pentru sport judeţene:

- regulamentul de organizare şi funcţionare a direcţiei pentru sport judeţene;
- regulamentul de ordine interioară al direcţiei pentru sport judeţene;
- fişele posturilor pentru personalul salariat;
- ritmicitatea şedinţelor de lucru cu personalul salariat, măsuri întreprinse pentru optimizarea activităţii acestuia;
- situaţia încadrării statului de funcţii ale direcţiei pentru sport judeţene;
- cunoaşterea şi aplicarea de către personalul direcţiei pentru sport judeţene a legislaţiei privind activitatea sportivă, a reglementărilor şi normelor Agenţiei Naţionale pentru Sport.

3.3. Coordonarea activităţii sportive la nivelul judeţului:

- coerenţa între diferitele segmente organizatorice ale activităţii sportive din judeţ;
- colaborarea cu organele locale ale administraţiei de stat (prefectura, primării, inspectoratul şcolar, direcţia sanitară), sindicate, agenţi economici, persoane fizice şi juridice, în scopul susţinerii activităţii sportive;
- autoritatea şi prestigiul directorului direcţiei pentru sport judeţene în rândul specialiştilor din judeţ.

3.4. Activitatea asociaţiilor judeţene pe ramură de sport:

- măsurile întreprinse de D.S.J. pentru crearea acestor structuri sportive;
- numărul asociaţiilor judeţene pe ramură de sport constituite la nivelul judeţului;
- modalităţi de implicare a asociaţiilor judeţene pe ramură de sport în realizarea măsurilor şi acţiunilor prevăzute în programele federaţiilor şi ale direcţiei pentru sport judeţene.

3.5. Situaţia organizării şi funcţionării cabinetelor metodice.

3.6. Activitatea de control, îndrumare şi sprijin, desfăşurată de direcţia pentru sport judeţeană, prin personalul său specializat, la cluburile şi asociaţiile sportive din judeţ:

- periodicitatea acţiunilor de control, îndrumare şi sprijin;
- metodologia activităţii de control;
- finalitatea şi eficienţa acţiunilor de control;
- relaţia dintre direcţia pentru sport judeţeană şi cluburile direct subordonate, respectiv dintre directorul direcţiei pentru sport judeţene şi directorii cluburilor proprii.

3.7. Sprijinul şi controlul exercitat asupra activităţii centrelor olimpice naţionale de pregătire a juniorilor:

- respectarea reglementărilor în vigoare privind organizarea şi funcţionarea centrelor olimpice;
- situaţia efectivelor de sportivi;
- colectivele de tehnicieni, evaluări privind activitatea acestora;
- planificarea şi evidenţa activităţii sportivilor selecţionaţi în centre;

• calitatea condițiilor în care se desfășoară activitatea centrelor (școlare, materiale, cazare și masă).

3.8. Organizarea competițiilor locale, județene, naționale și internaționale a acțiunilor de pregătire a loturilor naționale și olimpice pe teritoriul județului:

• conținutul calendarului sportiv județean și local; preocupări pentru perfecționarea sistemului competițional local și județean;

• nivelul valoric și eficiența campionatelor județene; corelarea acestora cu calendarul sportiv național;

• competiții naționale și internaționale desfășurate în județ, aportul direcției județene în organizarea acestora;

• acțiuni de pregătire a loturilor naționale și olimpice organizate în județ, sprijinul acordat de direcția județeană pentru desfășurarea lor;

• alte acțiuni cu caracter sportiv de nivel național sau internațional organizate în județ.

3.9. Dezvoltarea sportului școlar în județ:

• rolul și implicarea direcției pentru sport județene în dezvoltarea sportului școlar; colaborarea cu inspectoratul școlar județean;

• ramuri de sport la care se organizează campionate județene ale gimnaziilor și liceelor; valoarea și eficiența acestora;

• alte acțiuni care să susțină dezvoltarea sportului școlar.

3.10. Măsuri și acțiuni întreprinse la nivelul județului pentru selecția, pregătirea și promovarea copiilor și juniorilor în secțiile de performanță.

3.11. Dezvoltarea sportului pentru toți în județ:

• programe privind dezvoltarea sportului pentru toți în funcție de tradiția sportivă a județului, baza materială existentă și preferințele cetățenilor și corelarea acestora cu programele naționale în domeniu;

• acțiuni organizate, eficiența acestora, categorii de vârstă și socio-profesionale angrenate.

3.12. Preocupări și realizări privind formarea și perfecționarea specialiștilor din județ (antrenori, arbitri, instructori sportivi).

3.13. Măsuri și acțiuni întreprinse la nivelul județului privind avizarea și autorizarea structurilor sportive fără personalitate juridică:

• număr asociații constituite;

• număr certificate de identitate sportivă eliberate;

• ramuri de sport la care s-au creat asociații sportive fără personalitate juridică.

3.14. Patrimoniul sportiv al județului:

• evidența bazelor sportive existente în județ;

• măsuri pentru conservarea și păstrarea funcționalității patrimoniului sportiv, indiferent de deținător;

• situația bazelor sportive aflate în administrația direcției pentru sport județene; preocupări și realizări privind dotarea și modernizarea acestora.

3.15. Natura şi conţinutul contractelor economice încheiate de direcţia pentru sport judeţeană cu persoane fizice sau juridice:

- respectarea legislaţiei în vigoare;
- genul de activităţi stabilite prin contract;
- în ce măsură acestea nu afectează desfăşurarea normală a activităţii sportive pentru care sunt destinate spaţiile sau bazele respective.

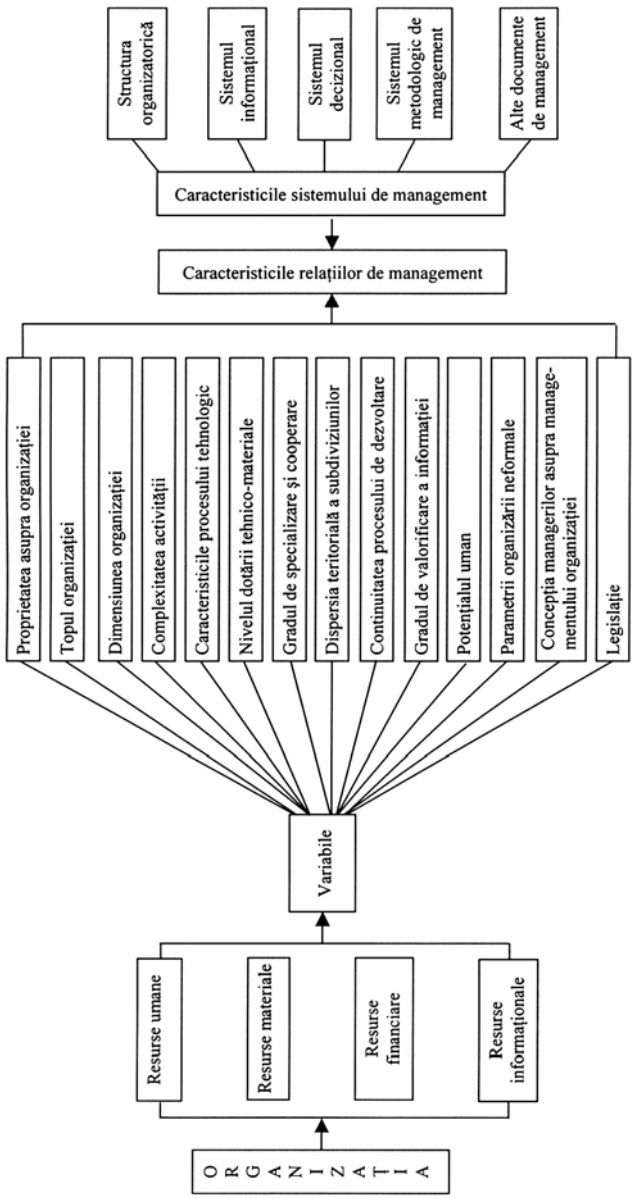
3.16. Planificarea şi execuţia bugetului de venituri şi cheltuieli al direcţiei pentru sport judeţene:

- preocupări pentru realizarea de venituri proprii;
- sursele şi cuantumul acestora.

3.17. Constituirea fondului documentar şi a băncii de date ale direcţiei pentru sport judeţene care trebuie să cuprindă:

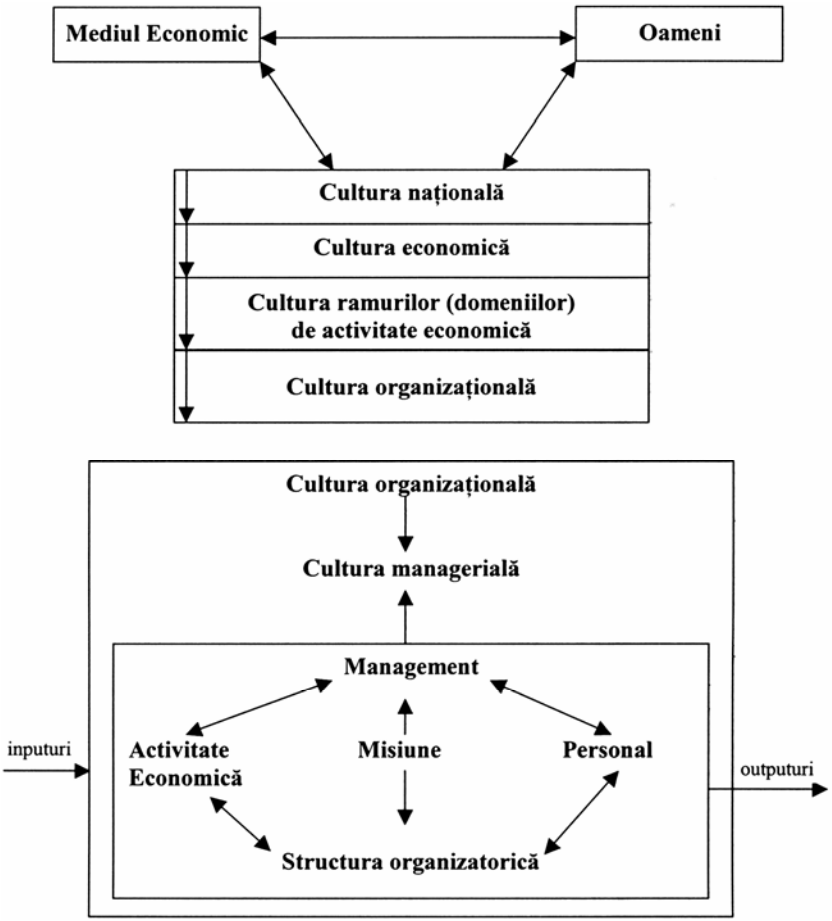
- reglementările şi normele emise de Agenţia Naţională pentru Sport;
- situaţia organizatorică a activităţii sportive din judeţ;
- programele şi planurile anuale de activitate ale direcţiei pentru sport judeţene;
- calendarul sportiv judeţean local; regulamentele de organizare şi desfăşurare a competiţiilor prevăzute în acest calendar; clasamentele finale;
- rezultatele sportivilor din judeţ în campionatele naţionale şi competiţiile internaţionale oficiale;
- evidenţa sportivilor legitimaţi şi clasificaţi pe ramuri de sport;
- evidenţa antrenorilor, arbitrilor şi instructorilor sportivi în activitate;
- situaţia bazelor sportive existente în judeţ, apartenenţa acestora.

Anexa 2


ORGANIZAȚIA
Resurse umane
Resurse materiale
Resurse financiare
Resurse informaționale
Variabile
Proprietatea asupra organizației
Topul organizației
Dimensiunea organizației
Complexitatea activității
Caracteristicile procesului tehnologic
Nivelul dotării tehnico-materiale
Gradul de specializare și cooperare
Dispersia teritorială a subdiviziunilor
Continuitatea procesului de dezvoltare
Gradul de valorificare a informației
Potențialul uman
Parametrii organizării neformale
Concepția managerilor asupra manage-mentului organizației
Legislație
Caracteristicile relațiilor de management
Caracteristicile sistemului de management
Structura organizatorică
Sistemul informațional
Sistemul decizional
Sistemul metodologic de management
Alte documente de management

Cultura organizațională. Cultura managerială

(după O. Nicolescu, I. Verbancu, 2001)



Anexa 4/1

AGENȚIA NAȚIONALĂ PENTRU SPORT
Direcția generală programe sportive
Direcția programe ale structurilor sportive

APROB,
PREŞEDINTE

FIŞA POSTULUI
Nr. .....

Denumirea postului: Director al Direcției Programe ale Structurilor Sportive
Nivelul postului: funcție publică de conducere – director.
Scopul principal al postului: coordonarea, îndrumare şi control al activităților federațiilor sportive naționale şi a cluburilor sportive din subordinea Agenției Naționale pentru Sport.
Cerințe privind ocuparea postului:

Pregătirea de specialitate: studii superioare de specialitate sportivă, cu licență sau echivalentă.

Perfecționări (specializări):

Cunoştințe de operare/programare pe calculator: nivel mediu.

Limbi străine: limbă de circulație internațională, nivel mediu.

Vechime în funcții publice:

Abilități, calități şi aptitudini necesare: spirit organizatoric, profesionalism, corectitudine, loialitate, confidențialitate.

Cerințe speciale: delegări în țară şi în străinătate.

Competența managerială: dublă profesionalizare, capacitatea de a dezvolta un sistem de relații, autoritate, creativitate, simț ridicat al responsabilității.

Atribuții:

1. Organizează şi urmăreşte aplicarea legilor, a hotărârilor Guvernului şi, respectiv, a normelor Agenției Naționale pentru Sport referitoare la activitatea sportivă, de către federațiile sportive naționale, precum şi de către cluburile sportive din subordinea agenției.

2. Participă la elaborarea Strategiei generale şi a programelor Agenției Naționale pentru Sport privind activitatea sportivă; urmăreşte modul în care federațiile sportive naționale, precum şi cluburile sportive care funcționează în subordinea agenției acționează pentru aplicarea prevederilor acestora prin implementarea în programele proprii de activitate; periodic, prezintă sinteze asupra stadiului îndeplinirii obiectivelor propuse.

3. Elaborează şi prezintă spre aprobare proiecte de acte normative şi norme privind organizarea activității în domeniul sportului a federațiilor sportive naționale şi a cluburilor sportive din subordinea agenției.

Universitatea SPIRU HARET

4. Colaborează la elaborarea normelor de folosire a mijloacelor materiale şi de reglementare a unor probleme financiare în activitatea sportivă, în limitele sale de competenţă.

5. Colaborează la elaborarea bugetului Agenţiei Naţionale pentru Sport, în limitele sale de competenţă.

6. Întocmeşte documentaţia privind angajarea cheltuielilor aprobate a se derula prin direcţie; urmăreşte derularea acţiunilor şi răspunde de decontarea în termen a acestora.

7. Certifică realitatea, regularitatea şi legalitatea operaţiunilor consemnate în proiectele de operaţiuni pentru creditele bugetare care privesc cheltuielile specifice activităţii direcţiei.

8. Propune scopul, obiectivele şi indicatorii pentru programul „Promovarea sportului de performanţă".

9. Colaborează la elaborarea programelor agenţiei în domeniul investiţiilor, reparaţiilor capitale şi a dotărilor necesare în domeniul sportului.

10. Colaborează la soluţionarea petiţiilor şi a solicitărilor de informaţii de interes public adresate agenţiei, care vizează sfera sa de competenţă.

11. Exercită supravegherea şi controlul structurilor sportive, în limitele de competenţă stabilite.

12. Întreprinde acţiuni de documentare specifică şi asigură generalizarea experienţei acumulate cu privire la conducerea, organizarea şi administrarea activităţilor sportive pe plan intern şi internaţional.

13. Analizează, avizează şi prezintă propuneri privind solicitările de atribuire a certificatului de identitate sportivă şi a numărului de identificare, respectiv înscrierea în Registrul sportiv a structurilor sportive. Se pronunţă asupra scopului şi obiectului de activitate prevăzut în Statut, act constitutiv sau, după caz, în Regulamentul de organizare şi funcţionare.

14. Propune spre aprobare revocarea recunoaşterii funcţionării structurilor sportive, respectiv, după caz, suspendarea temporară a certificatului de identitate sportivă sau radierea din Registrul sportiv, ca urmare a nerespectării scopului şi obiectului prevăzute în statut şi actele constitutive.

15. Fundamentează, elaborează şi urmăreşte derularea programului de promovare a imaginii activităţii sportive.

16. Întocmeşte, sau după caz, avizează proiectele de ordine ale preşedintelui agenţiei, specifice domeniului de activitate al direcţiei.

17. Acordă, după caz, consultanţă de specialitate structurilor sportive.

18. Participă la elaborarea şi avizarea internă a proiectelor de acte normative.

19. Asigură evidenţa documentelor intrate şi ieşite din direcţie.

20. Selecţionează, îndosariază şi transmite spre păstrare arhivei agenţiei documentele elaborate în cadrul direcţiei.

Universitatea SPIRU HARET

21. Este delegat al Agenției Naționale pentru Sport în relația cu:
– Direcția pentru Sport a Județului.....;
– C.S.M.....;
– F.R.....

22. Colaborează cu celelalte direcții, servicii şi compartimente din cadrul agenției în vederea îndeplinirii atribuțiilor ce îi revin.

23. Îndeplineşte şi alte sarcini ce i se repartizează, în limita prevederilor legale.

Limite de competență: libertate decizională medie.
Delegarea de atribuții: poate înlocui prin delegare directorul general sau poate fi înlocuit de un salariat desemnat pentru preluarea unor atribuții, prin delegare.

Sfera relațională:
Intern:

a) relații ierarhice:
– subordonat directorului general;
– superior pentru subordonați;

b) relații funcționale:
– cu celelalte compartimente din cadrul Agenției Naționale pentru Sport;
– cu unitățile din subordinea agenției;
– cu structurile sportive;
– cu autoritățile administrației publice centrale şi locale.

c) relații de control:
– la federații sportive naționale, direcții pentru sport județene, cluburi sportive din subordinea Agenției Naționale pentru Sport.

d) relații de reprezentare:
– cu celelalte compartimente din cadrul Agenției Naționale pentru Sport;
– cu unități sportive din subordine;
– cu structuri sportive;
– cu organele administrației publice centrale şi locale.

Extern:

a) cu autorități şi instituții publice: da
b) cu organizații internaționale: da
c) cu persoane juridice private: da

Întocmit de:
Numele şi prenumele:.....

Funcția publică de conducere: Director general
Semnătura.....
Data întocmirii.....

Luat la cunoştinţă de către ocupantul postului:
Numele şi prenumele:.....
Semnătura.....
Data.....

Avizat:
Numele şi prenumele:.....
Funcția publică de conducere: Vicepreşedinte
Semnătura.....
Data .....

Anexa 4/2

AGENȚIA NAȚIONALĂ PENTRU SPORT
Direcția generală programe sportive
Direcția programe ale instituțiilor publice
pentru sport

APROB,
PREȘEDINTE

FIȘA POSTULUI
Nr. .....

Denumirea postului: Director al Direcției programe ale instituțiilor publice pentru sport
Nivelul postului: funcție publică de conducere – director.
Scopul principal al postului: coordonare, îndrumare şi control a activităților direcțiilor pentru sport județene, complexurilor sportive naționale, Institutul Național de Cercetare pentru Sport, Centrul Național de Formare şi Perfecționare a Antrenorilor, Institutul Național de Medicină Sportivă, Muzeul Sportului.
Cerințe privind ocuparea postului:

Pregătirea de specialitate: studii superioare de specialitate sportivă, cu licență sau echivalentă.

Perfecționări (specializări):

Cunoștințe de operare/programare pe calculator: nivel mediu.

Limbi străine: nivel mediu.

Vechime în funcții publice:

Abilități, calități şi aptitudini necesare: spirit organizatoric, profesionalism, corectitudine, loialitate, confidențialitate.

Cerințe speciale: delegări în țară şi în străinătate.

Competența managerială: dublă profesionalizare, capacitatea de a dezvolta un sistem de relații, autoritate, creativitate, simț ridicat al responsabilității.

Atribuții:

1. În colaborare cu celelalte direcții din cadrul Agenției Naționale pentru Sport, elaborează şi propune spre aprobare Strategia generală a organizării şi dezvoltării activității direcțiilor pentru sport județene şi a municipiului Bucureşti, a complexurilor sportive naționale, activității de formare şi perfecționare profesională, activității de medicină sportivă şi aceleia de cercetare şi control doping.

2. Permanent, face propuneri privind perfecționarea cadrului legislativ şi normativ în domeniul sportului.

Universitatea SPIRU HARET

3. În contextul atribuțiilor ce-i revin, colaborează cu: Ministerul Administrației Publice şi Interne, Ministerul Educației, Cercetării şi Tineretului, Ministerul Apărării Naționale, Ministerul Sănătății, Prefecturile județene, Comitetul Olimpic Român, alte ministere şi instituții cu atribuții în sport, coordonează şi supraveghează activitatea direcțiilor pentru sport județene, complexurilor sportive naționale, Centrul Național de Formare şi Perfecționare a Antrenorilor, Institutul Național de Cercetare pentru Sport, Institutul Național de Medicină Sportivă, direct sau prin personalul din subordine.

4. Participă la elaborarea normelor privind reglementarea unor probleme financiare în activitatea sportivă.

5. Întocmeşte materiale documentare pentru fundamentarea unor decizii privind organizarea şi conducerea activității sportive.

6. Anual, prezintă spre aprobare proiectul de buget privind finanțarea anuală a direcțiilor pentru sport județene, complexurilor sportive naționale, Institutului Național de Cercetare pentru Sport, Institutului Național de Medicină Sportivă, Centrului Național de Formare şi Perfecționare a Antrenorilor şi Muzeului Sportului.

7. Formulează propuneri şi supune spre aprobare criteriile de acordare de către Agenția Națională pentru Sport a titlurilor sportive; întocmeşte documentația necesară pentru atribuirea acestora.

8. Propune spre aprobare programele anuale sau de lungă durată privind dezvoltarea şi modernizarea bazei materiale pentru direcțiile pentru sport județene, complexurilor sportive naționale, Institutul Național de Cercetare pentru Sport, Institutul Național de Medicină Sportivă, Centrul Național de Formare şi Perfecționare a Antrenorilor.

9. Ori de câte ori este nevoie analizează şi face propuneri privind oportunitatea preluării sau cedării unor obiective din patrimoniul Agenției Naționale pentru Sport.

10. Avizează proiectele de ordin ale preşedintelui, care privesc atribuțiile direcției.

11. Propune spre aprobare acordarea concediilor de odihnă pentru directorii direcțiilor județene, directorii generali sau directorii complexurilor sportive naționale, directorul general al Institutul Național de Cercetare pentru Sport, directorul Institutului Național de Medicină Sportivă, directorul Centrului Național de Formare şi Perfecționare a Antrenorilor şi directorul Muzeului Sportiv.

12. Avizează plecările în străinătate în interesul serviciului pentru ordonatorii terțiari de credite ale instituțiilor enumerate la punctul anterior.

13. Participă la elaborarea şi avizarea internă a proiectelor de acte normative.

14. Avizează anual, ori de câte ori este nevoie, proiectele statelor de funcții pentru direcțiile pentru sport județene, complexurilor sportive naționale,

Institutul Naţional de Cercetare pentru Sport, Institutul Naţional de Medicină Sportivă, Centrul Naţional de Formare şi Perfecţionare a Antrenorilor, Muzeul Sportului.

15. Întocmeşte lunar documentaţia privind angajarea cheltuielilor aprobate pentru instituţiile şi unităţile sportive din subordine.

16. Formulează propuneri şi supune spre aprobare direcţiile generale de dezvoltare a sportului pentru toţi, colaborând în acest sens cu Federaţia Română Sportul pentru Toţi.

17. Acordă consultanţă de specialitate unităţilor din subordinea Agenţiei Naţionale pentru Sport.

18. Organizează evidenţa documentelor intrate şi ieşite din direcţie.

19. Colaborează cu celelalte direcţii, servicii şi compartimente din cadrul agenţiei în vederea îndeplinirii atribuţiilor ce îi revin.

20. Este delegat al Agenţiei Naţionale pentru Sport în relaţia cu:

– Direcţia pentru Sport a Judeţului.....;

– C.S.M.....;

– F.R.....

21. Este membru al Comisiei Tehnice-Olimpice, organ tehnic de specialitate al Agenţiei Naţionale pentru Sport şi al Comitetului Olimpic Român.

22. Îndeplineşte şi alte atribuţii ordonate de conducerea Agenţiei Naţionale pentru Sport.

Limite de competenţă: libertate decizională medie.
Delegarea de atribuţii: poate înlocui prin delegare directorul general şi poate delega salariaţi din subordine în vederea preluării unor atribuţii.

Sfera relaţională:
Intern:

a) relaţii ierarhice:
   – subordonat directorului general;
   – superior pentru subordonaţi;

b) relaţii funcţionale:
   – cu celelalte compartimente din cadrul Agenţiei Naţionale pentru Sport;
   – cu unităţile din subordinea agenţiei;
   – cu structurile sportive;
   – cu autorităţile administraţiei publice centrale şi locale.

c) relaţii de control:
   – la complexurile sportive naţionale, federaţii sportive naţionale, direcţii pentru sport judeţene, Institutul Naţional de Cercetare pentru Sport, Centrul de Formare şi Perfecţionare a Antrenorilor.

d) relații de reprezentare:
- – cu celelalte compartimente din cadrul Agenției Naționale pentru Sport;
- – cu unități sportive din subordine;
- – cu structuri sportive recunoscute de A.N.S.;
- – cu organele administrației publice centrale şi locale.

Extern:

a) cu autorități şi instituții publice: da
b) cu organizații internaționale: da
c) cu persoane juridice private: da

Întocmit de:

Numele şi prenumele:.....
Funcţia publică de conducere: Director general
Semnătura.....
Data întocmirii.....

Luat la cunoştință de către ocupantul postului:

Numele şi prenumele:.....
Semnătura.....
Data.....

Avizat:

Numele şi prenumele:.....
Funcţia publică de conducere: Vicepreşedinte
Semnătura.....
Data .....

Anexa 4/3

AGENȚIA NAȚIONALĂ PENTRU SPORT
Direcția generală programe sportive
Direcția programe ale instituțiilor publice
pentru sport

APROB,
PREȘEDINTE

FIȘA POSTULUI
Nr. .....

Denumirea postului: Coordonare Perfecționare Profesională
Nivelul postului: funcție publică de execuție.
Categoria, clasa, gradul profesional: consilier I superior
Scopul principal al postului: coordonare, îndrumare și control al activității de formare și perfecționare profesională.
Cerințe privind ocuparea postului:

Pregătirea de specialitate: studii superioare de specialitate sportivă, cu licență sau echivalentă.

Perfecționări (specializări):

Cunoștințe de operare/programare pe calculator: nivel mediu.

Limbi străine: nivel mediu.

Vechime în funcții publice:

Abilități, calități și aptitudini necesare: spirit organizatoric, profesionalism, corectitudine, loialitate, confidențialitate, promptitudine, eficiență.

Cerințe speciale: delegări în țară și în străinătate.

Competența managerială (cunoștințe de management, calități și aptitudini manageriale): dublă profesionalizare, capacitatea de a dezvolta un sistem de relații, autoritate, creativitate, simț ridicat al responsabilității.

Atribuții:

1. Participă la elaborarea Strategiei generale de organizare și dezvoltare a activității de educație fizică și sport din România, privind formarea și perfecționarea profesională a specialiștilor din sport.
2. Întocmește documentația privind conținutul și organizarea activităților de perfecționare a specialiștilor din cadrul Agenției Naționale pentru Sport și a unităților din subordine.
3. Elaborează și supune aprobării programele anuale și pe termen mediu privind perfecționarea personalului care funcționează în structurile Agenției Naționale pentru Sport și organizează desfășurarea acestora.

Universitatea SPIRU HARET

4. Analizează şi supune spre aprobare Regulamentul de organizare şi funcţionare al Centrului de Formare şi Perfecţionare a Antrenorilor.

5. Monitorizează activitatea Centrului de Formare şi Perfecţionare a Antrenorilor privind respectarea de către acesta a dispoziţiilor legale şi prevederilor cuprinse în propriul Regulament de organizare şi funcţionare.

6. Propune, după aprobarea bugetului, repartizarea subvenţiei pentru C.N.F.P.A.

7. Întocmeşte şi supune spre aprobare proiectele de ordin ale preşedintelui Agenţiei Naţionale pentru Sport privind:

a) obţinerea calificării de antrenor la a II-a specializare a absolvenţilor facultăţilor de educaţie fizică şi sport, colegiilor universitare şi ai şcolilor postliceale de antrenori autorizate sau acreditate în condiţiile legii;

b) certificarea calităţii de antrenor a absolvenţilor facultăţilor de educaţie fizică şi sport, colegiilor universitare şi ai şcolilor postliceale de antrenori autorizate sau acreditate în condiţiile legii;

c) promovarea antrenorilor într-o categorie superioară.

8. Coordonează activitatea prin care se realizează evidenţa antrenorilor pe ramuri de sport.

9. Colaborează cu federaţiile sportive naţionale pentru cuprinderea cu prioritate a sportivilor de înaltă performanţă în Şcoala Naţională de Antrenori, în concordanţă cu dinamica ramurii de sport şi Strategia generală de organizare şi dezvoltare a activităţii de educaţie fizică şi sport din România.

10. Elaborează şi supune aprobării criteriile de acordare de către Agenţia Naţională pentru Sport a titlurilor sportive.

11. Analizează propunerile federaţiilor sportive naţionale privind acordarea titlurilor sportive şi le supune aprobării.

12. Conlucrează cu Ministerul Educaţiei, Cercetării şi Tineretului, cu instituţiile de învăţământ superior pentru promovarea şi dezvoltarea sportului universitar.

13. Analizează solicitările referitoare la scutirile de frecvenţă, sesiuni deschise, prelungiri ale şcolarităţii etc., pentru studenţii sportivi din loturile: loturile naţionale şi olimpice; pentru cei legitimaţi la echipele cluburilor din Liga Naţională şi diviziile A şi B; pentru cei cu categorie superioară de clasificare sportivă (maestru emerit al sportului, maestru al sportului şi categoria I) şi prezintă propuneri în consecinţă.

14. Analizează propunerile federaţiilor sportive naţionale referitoare la înmatricularea, fără examen de admitere, la facultăţile de educaţie fizică şi sport a sportivilor de performanţă; întocmeşte documentele necesare ce urmează a fi înaintate Ministerului Educaţiei, Cercetării şi Tineretului pentru aprobare.

15. Urmăreşte, în judeţele pentru care este delegat al agenţiei, modul în care direcţia pentru sport colaborează cu organele locale şi inspectoratele

Universitatea SPIRU HARET

şcolare în scopul dezvoltării activităţii sportive şi prezintă rapoarte periodice în acest sens.

16. Este delegat al Agenţiei Naţionale pentru Sport pentru:

– federaţia sportivă naţională de.....;

– direcţia pentru sport a judeţului.....;

– clubul sportiv municipal.....;

realizând periodic sau ori de câte ori este necesar activitate de supraveghere şi control, prezentând rapoarte conducerii direcţiei.

17. Relaţia cu instituţiile şi structurile repartizate implică următoarele responsabilităţi:

a) participă la Adunările Generale sau, după caz, la şedinţele de analiză;

b) participă cu drept de vot consultativ la şedinţele organelor de conducere şi administrare şi, după caz, ale colegiilor federaţiilor sportive naţionale repartizate;

c) informează lunar şi ori de câte ori este cazul, urgent, asupra principalelor probleme existente în cadrul acestora;

d) participă la desfăşurarea controlului asupra activităţii unităţilor repartizate, prezentând concluzii şi propuneri;

e) intervine ori de câte ori constată încălcări ale legislaţiei din domeniul sportului şi ale actelor normative ale structurilor sportive repartizate;

f) realizează analiza reclamaţiilor şi sesizărilor repartizate şi face propuneri.

18. Participă la competiţiile oficiale şi internaţionale ale structurilor sportive repartizate.

19. Ia parte la controalele organizate de direcţia generală la unităţile subordonate agenţiei sau la federaţiile sportive naţionale.

20. Participă la punerea în aplicare a Programului Naţional „Promovarea toleranţei şi *fairplay*-ului prin sport" ca membru al Biroului Executiv al comisiei naţionale constituită în acest scop.

21. Colaborează cu celelalte compartimente din cadrul Agenţiei Naţionale pentru Sport în vederea îndeplinirii atribuţiilor ce îi revin.

22. Îndeplineşte şi alte sarcini ce i se repartizează.

Limite de competenţă: libertate decizională medie.

Delegarea de atribuţii: poate înlocui şi poate fi înlocuit de către salariaţii desemnaţi de directorul direcţiei.

Sfera relaţională:

Intern:

a) relaţii ierarhice:

– subordonat faţă de director

b) relaţii funcţionale:

– cu celelalte compartimente din cadrul Agenţiei Naţionale pentru Sport;

Universitatea SPIRU HARET

– cu MEC;
– cu unitățile din subordine;
– cu structurile sportive;
– cu autoritățile administrației publice centrale şi locale.

c) relații de control: – federații sportive naționale, direcții pentru sport județene, Centul Național de Formare şi Perfecționare a Antrenorilor, cluburi sportive din subordinea Agenției Naționale pentru Sport.

d) relații de reprezentare:

– cu celelalte compartimente din cadrul Agenției Naționale pentru Sport;
– cu unitățile din subordine;
– cu structurile sportive;
– cu organele administrației publice centrale şi locale.

Extern:

a) cu autorități şi instituții publice: da
b) cu organizații internaționale: da
c) cu persoane juridice private: da

Întocmit de:

Numele şi prenumele:.....
Funcția publică de conducere: Director
Semnătura.....
Data întocmirii.....

Luat la cunoştință de către ocupantul postului:

Numele şi prenumele:.....
Semnătura.....
Data.....

Avizat:

Numele şi prenumele:.....
Funcția publică de conducere: Director general
Semnătura.....
Data .....

Anexa 4/4

AGENȚIA NAȚIONALĂ PENTRU SPORT
Direcția generală programe sportive
Direcția programe ale instituțiilor publice
pentru sport

APROB,
PREȘEDINTE

FIȘA POSTULUI
Nr. .....

Denumirea postului: Coordonarea activității direcțiilor pentru sport județene.
Nivelul postului: funcție publică de execuție.
Categoria, clasa, gradul profesional: consilier I superior.
Scopul principal al postului: coordonarea, supravegherea şi controlul activității direcțiilor pentru sport județene.
Cerințe privind ocuparea postului:

Pregătirea de specialitate: studii superioare de specialitate sportivă, cu licență sau echivalentă.

Perfecționări (specializări):

Cunoştințe de operare/programare pe calculator: nivel mediu.

Limbi străine: limbă de circulație internațională, nivel mediu.

Vechime în funcții publice:

Abilități, calități şi aptitudini necesare: spirit organizatoric, profesionalism, corectitudine, loialitate, confidențialitate.

Cerințe speciale: delegări în țară şi în străinătate.

Competența managerială (cunoştințe de management, calități şi aptitudini manageriale): dublă profesionalizare, capacitatea de a dezvolta un sistem de relații, autoritate, creativitate, simț ridicat al responsabilității.

Atribuții:

1. Urmăreşte aplicarea şi respectarea legislației referitoare la activitatea sportivă de către direcțiile pentru sport județene şi a municipiului Bucureşti, permanent.

2. Întocmeşte şi prezintă propuneri privind conținutul actelor normative care vizează organizarea activității direcțiilor pentru sport județene şi a municipiului Bucureşti.

3. Pe baza solicitărilor primite, întocmeşte şi prezintă propuneri pentru elaborarea normelor de folosire a mijloacelor materiale şi de reglementare a

Universitatea SPIRU HARET

unor probleme financiare în activitatea sportivă a direcţiilor pentru sport judeţene şi a municipiului Bucureşti.

4. Urmăreşte implementarea Strategiei generale a activităţii sportive pe perioada 2001-2004 în programele proprii ale direcţiilor pentru sport judeţene şi a municipiului Bucureşti; periodic, prezintă sinteze asupra stadiului îndeplinirii obiectivelor propuse – anual.

5. Urmăreşte şi verifică includerea prevederilor actelor normative care reglementează activitatea de organizare în domeniul sportului, în regulamentele de organizare şi funcţionare şi regulamentele de ordine interioară ale direcţiilor pentru sport judeţene şi a municipiului Bucureşti – anual.

6. Întocmeşte şi prezintă propuneri pentru stabilirea criteriilor de apreciere a activităţii direcţiilor pentru sport judeţene şi a municipiului Bucureşti.

7. Prin delegaţii Agenţiei Naţionale pentru Sport, supraveghează şi controlează activitatea direcţiilor pentru sport judeţene şi a municipiului Bucureşti; informează asupra celor constatate şi prezintă propuneri pentru optimizarea activităţii acestora.

8. În limita de competenţă, prin delegaţii agenţiei, sprijină organizarea activităţilor sportive interne şi internaţionale programate în teritoriu.

9. Urmăreşte şi prezintă, trimestrial, sinteze privind derularea şi modul de organizare a competiţiilor cuprinse în calendarele sportive ale direcţiilor pentru sport judeţene şi a municipiului Bucureşti.

10. Urmăreşte şi prezintă, periodic, sinteze privind modul în care direcţiile judeţene pentru sport şi a municipiului Bucureşti sprijină şi controlează activitatea structurilor din judeţ.

11. Prin delegaţii Agenţiei Naţionale pentru Sport pentru direcţiile pentru sport judeţene şi a municipiului Bucureşti, se informează şi periodic raportează care este relaţia direcţiilor judeţene cu organele locale şi reprezentanţii Ministerului Educaţiei, Cercetării şi Tineretului în teritoriu.

12. Primeşte rapoarte din partea direcţiilor pentru sport judeţene şi a municipiului Bucureşti şi prezintă sinteze semestrial, cu privire la relaţia existentă în teritoriu între direcţie, federaţia de specialitate şi asociaţiile judene pe ramură de sport.

13. Întocmeşte şi prezintă spre avizare propuneri privind structurile organizatorice, normativele de personal şi statele de funcţiuni la direcţiile pentru sport judeţene şi a municipiului Bucureşti.

14. Pe baza prelucrării datelor cuprinse în sistemul informaţional şi a aplicării criteriilor de apreciere a activităţii, prezintă propuneri privind nivelul de finanţare anuală a direcţiilor pentru sport judeţene şi a municipiului Bucureşti.

15. Urmăreşte modul în care direcţiile pentru sport judeţene şi a municipiului Bucureşti aplică şi derulează programul de dezvoltare a sportului pentru toţi; informează, periodic, asupra stadiului îndeplinirii acestor obiective.

Universitatea SPIRU HARET

16. Analizează şi propune spre avizare propunerile direcţiilor pentru sport judeţene şi a municipiului Bucureşti cu privire la cedarea sau preluarea unor obiective din patrimoniul acestora.

17. Colaborează la întocmirea clasamentelor şi datelor statistice anuale privind activitatea direcţiilor pentru sport judeţene şi a municipiului Bucureşti.

18. Participă, în cadrul colectivelor organizate de agenţie, la controlul activităţii desfăşurate de unităţile subordonate, sau structuri sportive recunoscute.

19. Este delegat al Agenţiei Naţionale pentru Sport în relaţia cu:

– Direcţia pentru Sport a Judeţului.....;

– C.S.M. .....;

– F.R. .....;

realizând periodic sau ori de câte ori se consideră necesar activitatea de supraveghere, îndrumare şi control, prezentând rapoarte conducerii direcţiei.

20. Colaborează cu compartimentele de resort din cadrul celorlalte direcţii ale agenţiei în vederea îndeplinirii atribuţiilor ce îi revin.

21. Îndeplineşte şi alte sarcini ce i se repartizează, în limita prevederilor legale.

Limite de competenţă: libertate decizională medie.
Delegarea de atribuţii: poate înlocui şi poate fi înlocuit de către salariatul desemnat de directorul direcţiei.

Sfera relaţională:
Intern:

a) relaţii ierarhice:
   – subordonat faţă de directorul direcţiei;

b) relaţii funcţionale:
   – cu celelalte compartimente din cadrul Agenţiei Naţionale pentru Sport;
   – cu unităţile din subordinea agenţiei;
   – cu structurile sportive recunoscute;
   – cu autorităţile administraţiei publice centrale şi locale.

c) relaţii de control:
   – la federaţii sportive naţionale, direcţii pentru sport judeţene şi unităţi sportive repartizate.

d) relaţii de reprezentare în raport cu:
   – celelalte compartimente din cadrul Agenţiei Naţionale pentru Sport;
   – unităţi sportive din subordinea agenţiei;
   – structuri sportive;
   – organele administraţiei publice centrale şi locale.

Extern:

a) cu autorități și instituții publice: da
b) cu organizații internaționale: da
c) cu persoane juridice private: da

Întocmit de:

Numele și prenumele:.....
Funcția publică de conducere: Director
Semnătura.....
Data întocmirii.....

Luat la cunoștință de către ocupantul postului:

Numele și prenumele:.....
Semnătura.....
Data.....

Avizat:

Numele și prenumele:.....
Funcția publică de conducere: Director general
Semnătura.....
Data .....

Anexa 4/5

AGENȚIA NAȚIONALĂ PENTRU SPORT
Direcția generală programe sportive
Direcția programe ale structurilor sportive

APROB,
PREȘEDINTE

FIȘA POSTULUI
Nr. .....

Denumirea postului: Coordonarea activității federațiilor sportive naționale.
Nivelul postului: funcție publică de execuție.
Categoria, clasa, gradul profesional: expert I superior.
Scopul principal al postului: coordonare, îndrumare şi control a activității federațiilor sportive naționale.
Cerințe privind ocuparea postului:

Pregătirea de specialitate: studii superioare de specialitate sportivă, cu licență sau echivalentă.

Perfecționări (specializări):

Cunoştințe de operare/programare pe calculator: nivel mediu.

Limbi străine: limbă de circulație internațională, nivel mediu.

Vechime în funcții publice:

Abilități, calități şi aptitudini necesare: spirit organizatoric, profesionalism, corectitudine, loialitate, confidențialitate, promptitudine, eficiență.

Cerințe speciale: delegări în țară şi în străinătate.

Competența managerială (cunoştințe de management, calități şi aptitudini manageriale): dublă profesionalizare, capacitatea de a dezvolta un sistem de relații, autoritate, creativitate, simț ridicat al responsabilității.

Atribuții:

1. Urmăreşte aplicarea şi respectarea legilor, a hotărârilor Guvernului şi, respectiv, a normelor Agenției Naționale pentru Sport, referitoare la activitatea sportivă de către federațiile sportive naționale.
2. Întocmeşte şi prezintă propuneri privind conținutul actelor normative care vizează activitatea în domeniul sportului, a federațiilor sportive naționale.
3. Urmăreşte implementarea Strategiei generale a activității sportive în programele proprii ale federațiilor sportive naționale; periodic, prezintă sinteze asupra stadiului îndeplinirii obiectivelor propuse.
4. Urmăreşte şi verifică includerea prevederilor actelor normative care reglementează activitatea de organizare în domeniul sportului în statutele şi regulamentele federațiilor sportive naționale.

5. Întocmeşte şi prezintă propuneri pentru elaborarea normelor de folosire a mijloacelor materiale şi de reglementare a unor probleme financiare privind activitatea sportivă a federaţiilor sportive naţionale.

6. Fundamentează şi prezintă spre aprobare cuantumul sumelor de la bugetul de stat, alocate federaţiilor sportive naţionale.

7. Verifică şi avizează contractele de finanţare a programelor federaţiilor sportive naţionale.

8. Urmăreşte derularea şi realizează evaluarea programelor sportive ale federaţiilor naţionale finanţate prin contract de Agenţia Naţională pentru Sport.

9. Analizează şi avizează solicitările privind modificarea contractelor de finanţare a federaţiilor sportive naţionale.

10. Întocmeşte repartizarea lunară a sumelor de la bugetul de stat pentru federaţiile sportive naţionale, în baza solicitărilor acestora, cu încadrarea în prevederile trimestriale aprobate.

11. Coordonează supravegherea şi controlul activităţii federaţiilor sportive naţionale exercitată prin delegaţii agenţiei.

12. Analizează şi prezintă propuneri privind avizarea afilierii federaţiilor sportive naţionale la federaţiile sportive internaţionale şi la alte foruri continentale sau mondiale.

13. Analizează şi prezintă propuneri privind autorizarea desfăşurării pe teritoriul României a campionatelor mondiale, europene şi regionale, conform prevederilor legale în vigoare.

14. Analizează şi prezintă propuneri privind autorizarea participării reprezentativelor naţionale la campionatele mondiale şi europene, precum şi la campionatele regionale.

15. Analizează şi prezintă propuneri privind solicitările federaţiilor sportive naţionale pentru primirea în folosinţă gratuită, pe termen limitat, a unor bunuri imobile din patrimoniul statului şi al unităţilor administrativ-teritoriale.

16. Analizează şi prezintă propuneri privind premierea sportivilor, colectivelor tehnice şi a personalului salariat al federaţiilor sportive naţionale care au obţinut performanţe deosebite la competiţii internaţionale oficiale.

17. Colaborează cu Comisia Naţională Antidoping pentru realizarea controalelor doping finanţate de Agenţia Naţională pentru Sport.

18. Colaborează cu Comisia Naţională de Acţiune împotriva Violenţei în Sport pentru realizarea obiectivelor acesteia.

19. Participă, în cadrul colectivelor organizate de agenţie, la controlul activităţii structurilor sportive.

20. Colaborează cu compartimentele de resort din cadrul agenţiei în vederea îndeplinirii atribuţiilor ce îi revin.

21. Este delegat al Agenţiei Naţionale pentru Sport pentru:

– Direcţia pentru Sport a Judeţului .....;

– C.S.M. .....;

– F.R. .....;

22. Îndeplineşte şi alte sarcini ce i se repartizează, în limita prevederilor legale.

Universitatea SPIRU HARET

Limite de competență: libertate decizională medie.
Delegarea de atribuții: poate înlocui şi poate fi înlocuit de către salariatul desemnat de directorul direcției.

Sfera relațională:
Intern:

a) relații ierarhice:
   – subordonat față de director;
b) relații funcționale:
   – cu celelalte compartimente din cadrul Agenției Naționale pentru Sport;
   – cu unitățile din subordine;
   – cu structurile sportive;
   – cu autoritățile administrației publice centrale şi locale.
c) relații de control:
   – la federații sportive naționale, direcții pentru sport județene, cluburi sportive din subordinea Agenției Naționale pentru Sport.
d) relații de reprezentare:
   – cu celelalte compartimente din cadrul Agenției Naționale pentru Sport;
   – cu unități sportive din subordine;
   – cu structuri sportive;
   – cu organele administrației publice centrale şi locale.

Extern:

a) cu autorități şi instituții publice: da
b) cu organizații internaționale: da
c) cu persoane juridice private: da

Întocmit de:

Numele şi prenumele:.....
Funcția publică de conducere: Director
Semnătura.....
Data întocmirii.....

Luat la cunoştință de către ocupantul postului:

Numele şi prenumele:.....
Semnătura.....
Data.....

Avizat:

Numele şi prenumele:.....
Funcția publică de conducere: Director general
Semnătura.....
Data .....

Anexa 4/6

AGENŢIA NAŢIONALĂ PENTRU SPORT
Direcţia generală programe sportive
Direcţia programe ale instituţiilor publice

APROB,
PREŞEDINTE

FIŞA POSTULUI
Nr. .....

Denumirea postului: Coordonarea activităţii complexurilor sportive naţionale.
Nivelul postului: funcţie publică de conducere.
Categoria, clasa, gradul profesional: expert I principal.
Scopul principal al postului: coordonarea, supravegherea şi controlul activităţii complexurilor sportive naţionale.
Cerinţe privind ocuparea postului:

Pregătirea de specialitate: studii superioare de specialitate sportivă, cu licenţă sau echivalentă.

Perfecţionări (specializări):

Cunoştinţe de operare/programare pe calculator: nivel mediu.

Limbi străine: limbă internaţională, nivel mediu.

Vechime în funcţii publice:

Abilităţi, calităţi şi aptitudini necesare: spirit organizatoric, profesionalism, corectitudine, loialitate, confidenţialitate.

Cerinţe speciale: delegări în ţară şi în străinătate.

Competenţa managerială (cunoştinţe de management, calităţi şi aptitudini manageriale): dublă profesionalizare, capacitatea de a dezvolta un sistem de relaţii, autoritate, creativitate, simţ ridicat al responsabilităţii.

Atribuţii:

1. Urmăreşte aplicarea şi respectarea legislaţiei şi a prevederilor regulamentelor de organizare şi funcţionare de către C.S.N.-uri.
2. Întocmeşte şi supune spre aprobare tematica de control a activităţii C.S.N.-urilor.
3. Supraveghează şi controlează întreaga activitate a C.S.N.-urilor şi întocmeşte rapoarte cu propuneri de îmbunătăţire a activităţii acestora.
4. Analizează proiectele de programe privind întreţinerea, funcţionarea şi dezvoltarea bazei materiale a C.S.N.-urilor şi prezintă propuneri spre aprobare.
5. Participă la întocmirea proiectelor de acte normative şi acte privind organizarea activităţii sportive în cadrul C.S.N.-urilor.
6. Primeşte solicitări, analizează şi întocmeşte lunar graficul de utilizare a spaţiilor de cazare din C.S.N.-uri, conform normelor în vigoare.

Universitatea SPIRU HARET

7. Analizează şi propune spre aprobare conducerii agenţiei, folosirea cu titlu gratuit a bazelor sportive din cadrul C.S.N.-urilor, de către loturile sportive olimpice şi naţionale, la solicitarea federaţiilor sportive naţionale.

8. Analizează şi propune repartizarea lunară a subvenţiei alocate C.S.N.-urilor, pentru activitatea sportivă.

9. Primeşte propuneri din partea C.S.N.-urilor şi înaintează conducerii direcţiei puncte de vedere privind reparaţiile capitale, curente şi dotările spaţiilor folosite de loturile sortive, în pregătire şi competiţii.

10. Analizează cererile privind predarea sau preluarea de obiective din/în patrimoniul C.S.N.-urilor şi face propuneri în acest sens.

11. Asigură legătura funcţională a agenţiei cu unităţile din subordine repartizate şi celelalte structuri sportive.

12. Urmăreşte, în judeţele în care este delegat al agenţiei, modul în care direcţia pentru sport colaborează cu organele locale şi inspectoratele şcolare în scopul dezvoltării activităţii sportive şi prezintă rapoarte periodice în acest sens. Îndeplineşte şi alte sarcini ce i se repartizează, în limita prevederilor legale.

13. Este delegat al Agenţiei Naţionale pentru Sport pentru:

– Complexurile sportive naţionale Lia Manoliu, Sala Polivalentă, Bascov şi Poiana Braşov;

– Federaţia sportivă naţională de .....;

– Direcţia pentru sport a judeţului .....;

– Clubul sportiv municipal .....,

realizând periodic sau ori de câte ori se consideră necesar activitate de supraveghere, îndrumare şi control, prezentând rapoarte conducerii direcţiei;

14. Relaţia cu instituţiile şi structurile repartizate implică următoarele responsabilităţi:

a) participă la Adunările generale sau, după caz, la şedinţele de analiză;

b) participă cu drept de vot consultativ la şedinţele organelor de conducere şi administrare şi, după caz, ale colegiilor federaţiilor sportive naţionale repartizate;

c) informează lunar şi ori de câte ori este cazul, urgent, asupra principalelor probleme existente în cadrul acestora;

d) participă la desfăşurarea controlului asupra activităţii unităţilor repartizate, prezentând concluzii şi propuneri;

e) intervine ori de câte ori constată încălcări ale legislaţiei din domeniul sportului şi ale actelor normative ale structurilor sportive repartizate;

f) realizează analiza reclamaţiilor şi sesizărilor repartizate şi formulează propuneri;

15. Participă la competiţii oficiale şi internaţionale ale structurilor sportive repartizate.

16. Ia parte la controalele organizate de direcţia generală la unităţile subordonate agenţiei sau la federaţiile sportive naţionale.

17. Colaborează cu celelalte compartimente din cadrul Agenţiei Naţionale pentru Sport, în vederea îndeplinirii atribuţiilor ce îi revin.

18. Îndeplineşte şi alte sarcini ce i se repartizează.

Universitatea SPIRU HARET

Limite de competență: libertate decizională medie.
Delegarea de atribuții: poate înlocui şi poate fi înlocuit de către salariatul desemnat de directorul direcției.

Sfera relațională:
Intern:

a) relații ierarhice:
   – subordonat față de director
b) relații funcționale:
   – cu celelalte compartimente din cadrul Agenției Naționale pentru Sport;
   – cu unitățile din subordinea agenției;
   – cu structurile sportive recunoscute;
   – cu autoritățile administrației publice centrale şi locale.
c) relații de control:
   – la complexuri sportive naționale, federații sportive naționale, direcții pentru sport județene şi unități sportive repartizate.
d) relații de reprezentare în raport cu:
   – celelalte compartimente din cadrul agenției;
   – unități sportive din subordinea agenției;
   – structurile sportive;
   – organele administrației publice centrale şi locale.

Extern:

a) cu autorități şi instituții publice: da
b) cu organizații internaționale: da
c) cu persoane juridice private: da

Întocmit de:

Numele şi prenumele:.....
Funcția publică de conducere: Director
Semnătura.....
Data întocmirii.....

Luat la cunoştință de către ocupantul postului:

Numele şi prenumele:.....
Semnătura.....
Data.....

Avizat:

Numele şi prenumele:.....
Funcția publică de conducere: Director general
Semnătura.....
Data .....

Anexa 4/7

AGENȚIA NAȚIONALĂ PENTRU SPORT
Direcția generală programe sportive
Direcția programe ale structurilor sportive

APROB,
PREȘEDINTE

FIȘA POSTULUI
Nr. .....

Denumirea postului: Coordonarea activității cluburilor sportive din subordinea Agenției Naționale pentru Sport.
Nivelul postului: funcție publică de execuție.
Categoria, clasa, gradul profesional: expert I principal.
Scopul principal al postului: coordonare, îndrumare şi control al activității cluburilor sportive din subordinea Agenției Naționale pentru Sport.
Cerințe privind ocuparea postului:

Pregătirea de specialitate: studii superioare de lungă, durată absolvite cu licență sau echivalentă.

Perfecționări:

Cunoştințe de operare/programare pe calculator: nivel mediu.

Limbi străine: limbă de circulație internațională, nivel mediu.

Vechime în funcții publice:

Abilități, calități şi aptitudini necesare: spirit organizatoric, profesionalism, corectitudine, promptitudine, eficiență, loialitate, confidențialitate.

Cerințe speciale: delegări în țară şi în străinătate.

Competența managerială: capacitatea de a dezvolta un sistem de relații, autoritate, creativitate, simț ridicat al responsabilității.

Atribuții:

1. Urmăreşte aplicarea şi respectarea legilor, a hotărârilor Guvernului şi, respectiv, a normelor Agenției Naționale pentru Sport referitoare la activitatea sportivă de către cluburile din subordinea agenției;

2. Întocmeşte şi prezintă propuneri privind conținutul actelor normative care vizează activitatea în domeniul sportului, a cluburilor sportive din subordinea agenției;

3. Urmăreşte implementarea Strategiei generale a activității sportive în programele proprii ale cluburilor sportive din subordinea agenției; periodic, prezintă sinteze asupra stadiului îndeplinirii obiectivelor propuse;

Universitatea SPIRU HARET

4. Urmăreşte şi verifică includerea prevederilor actelor normative care reglementează activitatea de organizare în domeniul sportului în regulamente de organizare şi funcţionare, regulamente de ordine interioară ale cluburilor sportive din subordinea agenţiei;

5. Întocmeşte şi prezintă propuneri pentru stabilirea criteriilor de apreciere a activităţii cluburilor sportive din subordinea agenţiei;

6. Supraveghează şi controlează activitatea cluburilor sportive din subordinea agenţiei; informează asupra celor constatate şi măsurilor întreprinse în timpul controlului şi prezintă propuneri pentru optimizarea activităţii acestora;

7. Urmăreşte şi verifică modul de aplicare a strategiilor de dezvoltare pe ramuri de sport în cadrul secţiilor cluburilor subordonate agenţiei;

8. Întocmeşte, analizează şi actualizează, periodic, evidenţa structurii organizatorice a cluburilor sportive din subordinea agenţiei;

9. Participă, în cadrul colectivelor organizate de agenţie, la controlul activităţii desfăşurate de structurile sportive;

10. Este delegat al Agenţiei Naţionale pentru Sport în relaţia cu:

– Direcţia pentru Sport a Judeţului .....;

– C.S. .....;

– F.R. de .....;

realizând periodic, sau ori de câte ori se consideră necesar, activitate de supraveghere, îndrumare şi control, prezentând rapoarte conducerii direcţiei;

11. Colaborează cu compartimentele de resort din cadrul agenţiei în vederea îndeplinirii atribuţiilor ce îi revin;

12. Îndeplineşte şi alte sarcini ce i se repartizează, în limita prevederilor legale.

Limite de competenţă: libertate decizională medie.
Delegarea de atribuţii: poate înlocui şi poate fi înlocuit de către salariaţii desemnaţi de directorul direcţiei.

Sfera relaţională:
Intern:

a) relaţii ierarhice:
   – subordonat faţă de director;

b) relaţii funcţionale:
   – cu celelalte compartimente din cadrul Agenţiei Naţionale pentru Sport;
   – cu unităţile din subordine;
   – cu structurile sportive;
   – cu autorităţile administraţiei publice centrale şi locale.

c) relaţii de control: federaţii sportive naţionale, direcţii pentru sport judeţene, cluburi sportive din subordinea Agenţiei Naţionale pentru Sport.

d) relații de reprezentare:
- – cu celelalte compartimente din cadrul Agenției Naționale pentru Sport;
- – cu unitățile din subordine;
- – cu structurile sportive;
- – cu organele administrației publice centrale şi locale.

Extern:

a) cu autorități şi instituții publice: da
b) cu organizații internaționale: da
c) cu persoane juridice private: da

Întocmit de:

Numele şi prenumele:.....
Funcţia publică de conducere: Director
Semnătura.....
Data întocmirii.....

Luat la cunoştință de către ocupantul postului:

Numele şi prenumele:.....
Semnătura.....
Data.....

Avizat:

Numele şi prenumele:.....
Funcţia publică de conducere: Director general
Semnătura.....
Data .....

FIŞA POSTULUI
Nr. .....

Denumirea instituției publice: Direcția pentru sport Bistrița-Năsăud
Compartimentul:
Numele şi prenumele ocupantului;
Denumirea postului: Inspector specialitate sport
Gradul (treapta) profesional (ă): categoria A – Clasa I – Gradul I
Nivelul postului: de execuție
Punctajul postului:
a) minim = 4,000
b) maxim = 5,000
c) mediu = 4,500

STANDARDURI DE PERFORMANȚĂ

1. **Cantitativ:**
– răspunde săptămânal, bisăptămânal, lunar sau ocazional de secțiile sportive repartizate;
– se preocupă zilnic de calendarul competițional la toate secțiile sportive şi întocmeşte un grafic săptămânal al antrenamentelor ce se vor desfăşura în săli de sport;
– o dată pe săptămână participă la antrenamentele secțiilor sportive prioritare în strategia sportivă a județului Bistrița-Năsăud;
– îşi elaborează ori de câte ori este cazul materialele care sunt solicitate;
– participă în fiecare săptămână la competițiile ramurilor sale sportive;
– de câte ori este cazul, este prezent la toate sosirile reprezentanților unor federații sportive.
2. **Costuri:**
– numărul de deplasări se stabileşte în funcție de solicitările A.N.S., directorul D.S.J. sau invitațiile primite din partea altor D.S.J.-uri din țară;
– numărul de convorbiri telefonice este în funcție de volumul activităților din perioada respectivă.
3. **Timp:**
– de lucru teoretic – 8 ore/zi; practic, în funcție de programul comisiilor județene, antrenamentele diferitelor ramuri de sport, competițiilor sportive, diferitelor acțiuni (şedințe, cantonamente ale loturilor naționale);
– în maximum 3 zile, distribuie corespondența primită şi răspunde la toate materialele primite în termenele stabilite.
4. **Utilizarea resurselor:**
– ținând cont de specificul postului capacitatea angajatului de a utiliza echipamentele puse la dispoziție este de 50%.

5. **Modul de realizare:**

– procesul de lucru implică relaţii de colaborare, de îndrumare şi control a diferitelor structuri şi niveluri sportive, de relaţii publice, astfel încât va pune la dispoziţia acestora cunoştinţele şi experienţa pe care le deţine.

DESCRIEREA POSTULUI

1. **Pregătire profesională:**

– de bază – absolvent cu studii superioare de scurtă durată/lungă durată cu specific educaţie fizică şi sport.

2. **Experienţă în muncă:** minim 3 ani.

3. **Dificultatea operaţiunilor postului:**

– sprijină activitatea secţiilor sportive;

– sprijină activitatea de selecţie, pregătirea şi formarea sportivilor;

– sintetizează şi transmite beneficiarilor programele sportive;

– necesitatea unor aptitudini ca: flexibilitate, responsabilitate, comunicare.

4. **Responsabilitatea postului:**

– responsabilitatea faţă de luarea deciziilor proprii;

– păstrarea confidenţialităţii.

5. **Sfera de relaţii:**

– relaţii de colaborare cu toate compartimentele tehnico-economice ale instituţiei;

– grad mare de solicitare din partea structurilor externe ale instituţiei şi ale beneficiarilor serviciilor oferite;

– relaţii cu partenerii instituţiei.

DESCRIEREA ACTIVITĂŢII CORESPUNZĂTOARE POSTULUI

– instruieşte şi îndrumă secţiile sportive repartizate;

– răspunde din punct de vedere tehnic de organizarea competiţiilor sportive la toate nivelurile;

– sprijină activitatea de selecţie, pregătire şi formare a sportivilor de performanţă la cluburi, asociaţii sportive, cluburi sportive şcolare;

– colaborează cu federaţiile sportive pentru organizarea şi desfăşurarea în bune condiţii a competiţiilor – interne şi internaţionale – şi a acţiunilor de pregătire a loturilor reprezentative programate pe raza municipiului;

– colaborează cu Inspectoratele Şcolare pentru organizarea competiţiilor şcolare;

– respectă programul de lucru stabilit şi îndeplineşte la timp şi cu profesionalism atribuţiile ce îi revin;

– exercită şi alte sarcini, în cadrul procesului de muncă, pe care le stabileşte conducerea instituţiei.

Aprobat	Luat la cunoştinţă
Şef compartiment	Salariat
Data.....	

Anexa 4/9

Agenția Națională pentru Sport
Direcția pentru Sport a Județului Maramureş
Compartiment Sport

Aprob
Director executiv

FIŞA POSTULUI
NR.....

Denumirea postului: Referent de specialitate.
Nivelul postului: Funcție publică corespunzătoare categoriei: referent de specialitate.
Identificarea funcției publice
Denumire: Referent de specialitate
Clasa: a II-a
Gradul: Principal
Vechimea necesară în specialitate: minimum 3 ani.
Condiții specifice privind ocuparea postului:
Studii de specialitate: studii superioare de scurtă durată, absolvite cu diplomă de licență sau echivalentă.
Perfecționări-specializări: educație fizică şi sport.
Cunoştințe de operare pe calculator (necesitate şi nivel): *Windows, MS Office*, nivel ridicat.
Limbi străine (necesitate şi grad de cunoaştere): cel puțin o limbă străină – nivel mediu.
Abilități, calități, aptitudini necesare: capacitate intelectuală de nivel superior, aptitudine generală de învățare, capacitatea de a evalua şi de a lua decizii, spirit de observație, stabilitate şi mobilitate a atenției, capacitatea de a lucra cu oamenii, capacitatea de a-i influența pe alții, respectarea riguroasă a regulilor şi instrucțiunilor, asumarea responsabilității, capacitatea de implementare, capacitatea de îndrumare, de a rezolva problemele, creativitate şi spirit de inițiativă. deprinderi de instruire a altora, planificarea şi organizarea operațiilor şi activităților, analizarea şi evaluarea informațiilor.
Cerințe specifice: în vederea realizării atribuțiilor instituției, prevăzute în actele normative în vigoare, care reglementează activitatea în domeniul sportiv, este necesară disponibilitatea de a putea desfăşura activități şi în afara programului de muncă normal de 8 ore/zi, de a efectua deplasări în interes de serviciu.
Competența managerială: competență şi responsabilitate în elaborarea Calendarului competițional județean, capacitate organizatorică în coordonarea acțiunilor pentru aplicarea strategiei D.S.J. în domeniul activității sportive din

județ, aprecierea rezultatelor, pregătirea condițiilor materiale, financiare şi alocarea resurselor pentru realizarea obiectivelor instituției. Evaluarea proiectelor şi acțiunilor destinate activității sportive, finanțate de D.S.J.

Competența şi responsabilitatea în coordonarea şi alocarea resurselor umane, aprecierea performanțelor profesionale individuale. Organizarea compartimentului de Informații publice şi rezolvarea petițiilor.

Atribuții: urmăreşte aplicarea Strategiei generale de organizare şi dezvoltare a activității de educație fizică şi sport, din județul Maramureş. Organizează acțiuni proprii ale D.S.J., destinate activității sportive şi acordarea asistenței tehnico-metodice, structurilor sportive din județ. Solicită propuneri de calendar sportiv competițional, asociațiilor județene pe ramuri de sport şi structurilor sportive; întocmeşte calendarul competițional al D.S.J.. Ține evidența structurilor sportive din județ, prin înscrierea acestora în registrul sportiv, eliberează Certificatele de identitate sportivă, autorizațiile de funcționare ale structurilor sportive. Sprijină înființarea de noi structuri sportive şi asociații județene pe ramuri de sport. Analizează propunerile de proiecte pentru finanțarea acțiunilor sportive ale structurilor sportive din județ, făcând propuneri pentru finanțarea acestora. Face propuneri pentru finanțarea acțiunilor sportive, pentru eventualele sume alocate de autoritățile publice locale. Întocmeşte devizele de competiții, asigură desfăşurarea lor în conformitate cu capitolele de cheltuieli aprobate şi programul aferent, întocmeşte decontul acțiunilor organizate cu finanțarea D.S.J., în conformitate cu devizul de competiții şi actele justificative necesare. Propune bugetul destinat activităților sportive, pe ramurile de sport de care răspunde. Sprijină şi îndrumă din punct de vedere tehnico-metodic activitatea asociațiilor județene pe ramuri de sport şi a celorlalte structuri sportive din județ. Colaborează cu structurile sportive din județ pentru acțiunile de selecție, programate. Sprijină structurile sportive în vederea acțiunilor de formare a instructorilor sportivi şi a perfecționării specialiştilor în sport, sprijină asociațiile județene pe ramuri de sport, în vederea formării arbitrilor şi avansării acestora în categorii. Asigură mediatizarea activităților din domeniul sportiv. Face propuneri pentru acordarea alimentației de efort, sportivilor care au obținut rezultate în competițiile interne şi internaționale. Este responsabil cu comunicarea, în cadrul direcției. Duce la îndeplinire obligațiile stipulate în actele normative în vigoare, privind obligațiile compartimentului Resurse umane din cadrul D.S.J. Maramureş. Propune conducerii instituției, pregătirea şi perfecționarea personalului propriu, elaborarea strategiei de pregătire continuă a personalului propriu. Va aduce la îndeplinire obligațiile stipulate în Legea nr. 544/ 2001, privind liberul acces la informațiile de interes public şi, obligațiile stipulate în O.G. nr. 27/2002, privind reglementarea activității de soluționare a petițiilor.

Limite de competență: face propuneri de finanțare a acțiunilor proprii ale D.S.J. sau ale proiectelor structurilor sportive. Evaluează propunerile de proiecte solicitate de structurile sportive, în vederea finanțării de D.S.J., în conformitate cu stipulațiile stabilite pe baze contractuale.

Are competența de organizare şi funcționare a compartimentului pentru relații publice.

Delegarea de atribuții: delegarea de atribuții sunt stabilite prin decizii ale directorului executiv al D.S.J.

Sfera relațională:

Intern:

a) relații ierarhice – subordonat față de directorul executiv al D.S.J.;

b) relații funcționale: cu personalul instituției şi personalul unității fără personalitate juridică;

c) relații de control: controlează din punct de vedere tehnico-metodic toate structurile sportive din județ;

d) relații de reprezentare: poate reprezenta conducerea D.S.J. în relația cu structurile sportive.

Extern:

a) cu autorități şi instituții publice: A.N.S., Prefectura județului Maramureș, administrația publică locală, instituții publice centrale şi descentralizate;

b) cu organizații internaționale: cu instituții şi organisme care activează în domeniul activității sportive;

c) cu persoane juridice private: structuri sportive.

Întocmit de:

Numele şi prenumele:
Funcția publică de conducere:
Semnătura:
Data întocmirii:

Luat la cunoştință de:

Numele şi prenumele:
Semnătura:
Data:

Anexa 4/10

AGENȚIA NAȚIONALĂ PENTRO SPORT
Direcția pentru Sport a Județului DOLJ

APROB
DIRECTOR,

FIȘA POSTULUI
NR.....

1. **Denumirea postului**: Consilier tehnic sport
2. **Nivelul postului**
   – Funcția publică corespunzătoare categoriei: Funcționar public de execuție.
   – Scopul principal al postului: Implementarea strategiei naționale de educație fizică şi sport, la nivel teritorial.
3. **Identificarea funcției publice:**
   – Denumire: Consilier tehnic sport
   – Clasă: I
   – Grad profesional: Superior
   – Vechime necesară în specialitate: 2,5 ani funcție publică
     2,5 ani antrenor emerit
4. **Condiții specifice privind ocuparea postului:**
   – Studii de specialitate: De lungă durată, cu diplomă de licență.
   – Perfecționări (specializări): Antrenor emerit – atletism.
   – Cunoștințe operare/programare pe calculator (necesitate şi nivel: Mediu).
   – Limbi străine (necesitate şi grad de cunoaştere): Italiană, rusă – mediu, franceză, engleză – bine.

Abilități, calități şi aptitudini necesare:

A. Abilități:

a) analitice – necesare rezolvării problemelor prin prioritizarea obiectivelor şi previziunea efectelor;

b) de comunicare – interpersonală – stilul eficient între expunere şi *feed-back.*

B. Calități: seriozitate, inițiativă, pasiune, perseverență, responsabilitate.

C. Aptitudini:

a) Generale – însuşiri individuale prin care se realizează actul de conducere:
   – profesionale;
   – conceptualizante;
   – decizionale.

5. **Principalele atribuții:**
   – asigură datele necesare pentru informare şi documentare în domeniul sportului, pentru fundamentarea acțiunilor întreprinse în contextul atribuțiilor, competențelor şi responsabilităților oferite de lege;

Universitatea SPIRU HARET

– coordonează şi avizează organizarea şi desfăşurarea competiţiilor sportive cuprinse în calendarul intern şi internaţional, la toate ramurile de sport;
– supervizează activitatea centrului olimpic de pregătire a juniorilor;
– urmăreşte şi coordonează activitatea compartimentului tehnic – sport şi a biroului INFOSPORT;
– avizează cheltuielile ocazionate de desfăşurarea activităţii sportive;
– coordonează activităţile de premiere ale competiţiilor sportive cuprinse în calendar;
– avizează comunicatele de presă privind activitatea sportivă;
– coordonează întocmirea tuturor rapoartelor de activitate, precum şi a sintezelor activităţii sportive;
– promovează politica relaţională şi imaginea instituţiei, prin satisfacerea şi motivarea consumatorului de sport.

6. **Delegarea de atribuţii:** prin decizie, se stabileşte delegarea pe perioadă limitată a atribuţiilor sale, unei alte persoane din cadrul Direcţiei.

7. **Sfera relaţională:**

Intern:

a) Relaţii ierarhice:
- subordonat faţă de directorul D.S.J.;
- superior pentru personalul compartimentului sport.

b) Relaţii funcţionale:
- cu toate compartimentele din cadrul D.S.J.;
- cu structurile sportive publice şi de drept privat;
- cu federaţiile de specialitate;
- cu filiale ale C.O.R.;
- cu instituţii publice de specialitate;
- cu serviciile descentralizate ale ministerelor, în teritoriu;
- cu Inspectoratul Şcolar, unităţi de învăţământ superior pe probleme de specialitate.

Întocmit de:

Numele şi prenumele:
Compartiment:
Semnătura:
Data întocmirii:

Luat la cunoştinţă de către ocupantul postului:

Numele şi prenumele:
Semnătura:
Data:

Anexa 4/11

AGENȚIA NAȚIONALĂ PENTRU SPORT
Direcția pentru Sport a Județului DOLJ

APROB
DIRECTOR,

FIȘA POSTULUI
NR.....

1. **Denumirea postului:** Consilier-resp. viză C.F.P.
2. **Nivelul postului:**
   – Funcția publică corespunzătoare categoriei: Funcționar public de execuție.
   – Scopul principal al postului:
3. **Identificarea funcției publice:**
   – Denumire: Consilier-resp. viză C.F.P.
   – Clasă: I
   – Grad profesional: Superior
   – Vechime necesară în specialitate: 12 ani.
4. **Condiții specifice privind ocuparea postului:**
   – Studii de specialitate: De lungă durată, cu diplomă de licență.
   – Perfecționări (specializări): Managementul resurselor umane.
   – Cunoștințe operare/programare pe calculator (necesitate și nivel: Mediu).
   – Limbi străine (necesitate și grad de cunoaștere): Franceză – mediu.

Abilități, calități și aptitudini necesare:

A. Abilități:

a) analitice – necesare rezolvării problemelor prin prioritizarea obiectivelor și previziunea efectelor;

b) perceptuale – asumarea riscurilor și eliminarea efectelor nedorite;

c) de analiză;

d) rigurozitate în rezolvarea problemelor.

B. Calități: seriozitate, inițiativă, corectitudine, perseverență, responsabilitate.

C. Aptitudini:

a) speciale
   – dezvoltare intelectuală, fizică, psihică și spirituală, personalitate, memorie, spirit de observație;
   – profesionale;
   – conceptualizare;
   – decizionale.

5. **Principalele atribuții:**

a) Preia și verifică formal documentele supuse controlului financiar-preventiv, cu privire la: conținutul lor, existența semnăturilor persoanelor autorizate, existența actelor justificative specifice operațiunii prezentate la viză.

b) Înregistrează, în Registru, documentele privind operațiunile prezentate la viza de control financiar-preventiv.

Universitatea SPIRU HARET

c) Efectuează verificarea operațiunii din punct de vedere al legalității, regularității și, după caz, al încadrării în limitele și destinația creditelor bugetare și/sau de angajament.

d) Supune controlului financiar-preventiv următoarele documente și operații:

– bugetul de venituri și cheltuieli;
– contracte de închiriere;
– contracte/comenzi de achiziții publice;
– referate de necesitate pentru achiziții specifice;
– ordonanțări de plăți privind achiziții publice de produse, servicii, lucrări;
– ordonanțări de avansuri acordate unor terțe persoane juridice, conform contractelor;
– ordonanțări de plată a salariilor și obligațiilor fiscale aferente;
– ordonanțarea premiilor acordate sportivilor, antrenorilor și obligațiile aferente;
– ordonanțarea privind avansuri sau sume cuvenite titularilor de decont, acordate prin casierie;
– deconturi de cheltuieli;
– contracte de sponsorizare,
– dispoziții de încasări/plăți, către casierie;
– procese verbale de scoatere din funcțiune a mijloacelor fixe.

6. **Limite de competență:** verifică solicitările ordonatorului terțiar de credite.

7. **Delegarea de atribuții:** prin decizie, se stabilește delegarea pe perioadă limitată a atribuțiilor sale, unei alte persoane din cadrul Direcției.

8. **Sfera relațională:**

Intern:

a) Relații ierarhice:
– subordonat față de directorul D.S.J.;
– superior pentru personalul Direcției.

b) Relații funcționale:
– cu toate compartimentele din cadrul D.S.J.;
– cu structurile sportive publice și de drept privat;
– cu federațiile de specialitate;
– cu filiale ale C.O.R.;
– cu serviciile descentralizate ale ministerelor, în teritoriu;
– cu Inspectoratul Școlar, unități de învățământ superior pe probleme de specialitate.

Întocmit de:

Numele și prenumele:
Compartiment:
Semnătura:
Data întocmirii:

Luat la cunoștință de către ocupantul postului:

Numele și prenumele:
Semnătura:
Data:

Anexa 4/12

AGENȚIA NAȚIONALĂ PENTRU SPORT
Direcția pentru Sport a Județului DOLJ

APROB
DIRECTOR,

FIŞA POSTULUI
NR.....

1. **Denumirea postului:** Expert resurse umane.
2. **Nivelul postului:**
– Funcția publică corespunzătoare categoriei: Funcționar public de execuție.
– Scopul principal al postului: Creare şi menținerea unui climat de lucru care să faciliteze formarea unei forțe de muncă stabile şi eficiente.
3. **Identificarea funcției publice:**
– Denumire: Expert resurse umane.
– Clasă: I
– Grad profesional: Principal.
– Vechime necesară în specialitate: 8 ani.
4. **Condiții specifice privind ocuparea postului:**
– Studii de specialitate: De lungă durată, cu diplomă de licență.
– Perfecționări (specializări):
– Cunoştințe operare/programare pe calculator (necesitate şi nivel): Foarte bine.
– Limbi străine (necesitate şi grad de cunoaştere): Franceză – bine,
engleză – bine.

Abilități, calități şi aptitudini necesare:
A. Abilități:
a) analitice – necesare rezolvării problemelor prin prioritizarea obiectivelor şi previziunea efectelor;
b) de comunicare – interpersonală.
B. Calități: seriozitate, rigurozitate în îndeplinirea sarcinilor, perseverență, responsabilitate.
C. Aptitudini:
a) Generale
– însuşiri individuale prin care se realizează actul de conducere:
– capacitate de organizare şi lucru în echipă;
– capacitate de înțelegere a comportamentului uman;
– capacitate de comunicare.

5. **Principalele atribuții:**

– planifică activitățile de resurse umane;

– recrutează, intervievează, selectează angajați pentru posturile vacante;

– intermediază raporturile dintre angajați şi conducerea unității;

– participă la soluționarea conflictelor de muncă şi a plângerilor angajaților;

– urmăreşte cu atenție participarea personalului la cursurile de instruire şi perfecționare;

– întocmeşte deciziile din cadrul compartimentului resurse umane;

– întocmeşte fişele posturilor, în conformitate cu legislația în vigoare.

6. **Delegarea de atribuții:** prin decizie, se stabileşte delegarea pe perioadă limitată a atribuțiilor sale, unei alte persoane din cadrul Direcției.

7. **Sfera relațională:**

Intern:

a) Relații ierarhice:

– subordonat față de directorul D.S.J.;

– responsabilul cu viza C.F.P.

b) Relații funcționale:

– cu toate compartimentele din cadrul D.S.J.

Întocmit de:

Numele şi prenumele:
Compartiment:
Semnătura:
Data întocmirii:

Luat la cunoştință de către ocupantul postului:

Numele şi prenumele:
Semnătura:
Data:

Anexa 4/13

AGENȚIA NAȚIONALĂ PENTRO SPORT
Direcția pentru Sport a Județului DOLJ

APROB
DIRECTOR,

FIŞA POSTULUI
NR.....

1. **Denumirea postului:** Expert tehnic sport.
2. **Nivelul postului:**
– Funcția publică corespunzătoare categoriei: Funcționar public de execuție.
– Scopul principal al postului: Implementarea strategiei naționale de educație fizică şi sport, la nivel teritorial.
3. **Identificarea funcției publice:**
– Denumire: Expert tehnic sport.
– Clasă: I
– Grad profesional: Principal
– Vechime necesară în specialitate: 7 ani.
4. **Condiții specifice privind ocuparea postului:**
– Studii de specialitate: De lungă durată, cu diplomă de licență.
– Perfecționări (specializări):
– Cunoştințe operare/programare pe calculator (necesitate şi nivel): Foarte bine.
– Limbi străine (necesitate şi grad de cunoaştere): Engleză – bine.

Abilități, calități şi aptitudini necesare:
A. Abilități:
a) analitice– necesare rezolvării problemelor prin prioritizarea obiectivelor şi previziunea efectelor;
b) de comunicare-interpersonală – stilul eficient între expunere şi *feed-back*.
B. Calități: seriozitate, inițiativă, pasiune, perseverență, responsabilitate.
C. Aptitudini:
a) Generale – însuşiri individuale prin care se realizează actul de conducere:
– capacitate de organizare şi lucru în echipă;
– capacitate de analiză, sinteză, coordonare;
– experiență în relațiile cu structurile sportive.
5. **Principalele atribuții:**
a) Conceperea calendarului sportiv:
– asigură organizarea şi desfăşurarea competițiilor sportive cuprinse în calendarul intern şi internațional, la următoarele discipline: baschet, volei, scrimă, şah, tenis de masă, tenis de câmp, badminton, orientare, scrable, sportul pentru persoanele cu handicap;

Universitatea SPIRU HARET

– mediatizarea competiției;
– asigurarea financiară– decontări cheltuieli;
– asigurarea bazei materiale pentru competiția ce urmează a se desfășura (sală, teren, marcaj, materiale, instalații anexe, asigurarea arbitrajului);
– asigurarea asistenței medicale;
– întocmirea regulamentului competițiilor județene;
– conducerea ședinței tehnice a competiției (înscrieri, validări, tragere la sorți, programul competiției) și supervizarea ei;
– omologarea rezultatelor;
– organizarea festivităților de premiere;
– centralizarea și tehnoredactarea rezultatelor competiției;
– transmiterea rezultatelor la federația de specialitate, mass- media.

b) Răspunde de activitatea asociațiilor județene: volei, baschet, șah, scrimă.

c) Răspunde de:
– legitimarea sportivilor pe plan județean, la ramurile de sport enumerate mai sus;
– aplicarea vizelor anuale ale sportivilor, instructorilor, arbitrilor.

d) Întocmirea evidenței rezultatelor sportive lunare, trimestriale și anuale, ale activității din județ, la competițiile interne și internaționale:
– asigură baza de date privind principalii indicatori ai activității sportive;
– strângerea rezultatelor de la cluburile și asociațiile sportive;
– centralizarea rezultatelor, pe ramuri și cluburi.

e) Răspunde de aplicarea în teritoriul județului, a Ordinelor și Instrucțiunilor federațiilor de specialitate, a Ordinelor și Hotărârilor Agenției Naționale pentru Sport, precum și a regulamentelor competițiilor sportive ale federațiilor de specialitate; participă la ședințele de instruire, de analiză a federațiilor de specialitate.

f) Asigură și răspunde de îndrumarea secțiilor din cluburile și asociațiile sportive, pe ramurile de sport enumerate mai sus.

g) Propune bugetul de cheltuieli sportive, pe ramuri de sport și competiții.

h) Participă la elaborarea proiectelor privind strategia generală de dezvoltare a activității sportive, programe anuale, metodologia sportului de performanță, urmărește îndeplinirea obiectivelor periodice și anuale.

i) Asigură colaborarea cu factorii structurilor sportive interesate în desfășurarea activităților privind Sportul pentru toți și Sportul universitar.

j) Participă la acțiunile de selecție, cursuri de perfecționare, cursuri de arbitri, instructori, lectorate.

k) Organizează cursuri de formare și perfecționarea instructorilor și sprijină pregătirea antrenorilor, pentru ridicarea categoriei profesionale.

l) Sprijină programele recomandate de Agenția Națională pentru Sport și de federații.

m) Colaborează cu următoarele instituții și organisme:
- Prefectura;
- Primărie,
- Consiliul Județean;
- Inspectoratul Școlar;
- Cluburile și Asociațiile sportive din raza județului;
- Cluburile sportive școlare;
- Direcțiile județene pentru sport;
- Federațiile de specialitate;
- Comitetul Olimpic Român;
- Policlinica pentru sportivi;
- Poliția;
- Salvarea.

6. **Delegarea de atribuții:** prin decizie, se stabilește delegarea pe perioadă limitată a atribuțiilor sale, unei alte persoane din cadrul Direcției.

7. **Sfera relațională:**

Intern:

a) Relații ierarhice:
- subordonat față de directorul D.S.J., consilierul superior sport, responsabilul viză C.F.P.

b) Relații funcționale:
- cu toate compartimentele din cadrul D.S.J.;
- cu structurile sportive publice și de drept privat;
- cu federațiile de specialitate;
- cu filiale ale C.O.R.;
- cu instituții publice de specialitate;
- cu serviciile descentralizate ale ministerelor, în teritoriu;
- cu Inspectoratul Școlar, unități de învățământ superior pe probleme de specialitate.

Întocmit de:

Numele și prenumele:
Compartiment:
Semnătura:
Data întocmirii:

Luat la cunoștință de către ocupantul postului:

Numele și prenumele:
Semnătura:
Data:

Anexa 4/14

AGENȚIA NAȚIONALĂ PENTRO SPORT
Direcția pentru Sport a Județului DOLJ

APROB
DIRECTOR,

FIŞA POSTULUI
NR.....

1. **Denumirea postului:** Expert programe sportive.
2. **Nivelul postului:**
   – Funcția publică corespunzătoare categoriei: Funcționar public de execuție.
   – Scopul principal al postului: Implementarea strategiei naționale de educație fizică şi sport, la nivel teritorial.
3. **Identificarea funcției publice:**
   – Denumire: Expert programe sportive.
   – Clasă: I
   – Grad profesional: Principal
   – Vechime necesară în specialitate: 5 ani.
4. **Condiții specifice privind ocuparea postului:**
   – Studii de specialitate: De lungă durată, cu diplomă de licență.
   – Perfecționări (specializări):
   – Cunoştințe operare/programare pe calculator (necesitate şi nivel): Foarte bine.
   – Limbi străine (necesitate şi grad de cunoaştere): Engleză – foarte bine.

Abilități, calități şi aptitudini necesare:

A. Abilități:

a) analitice – necesare rezolvării problemelor prin prioritizarea obiectivelor şi previziunea efectelor;

b) de comunicare – interpersonală – stilul eficient între expunere şi *feed-back.*

B. Calități: seriozitate, inițiativă, pasiune, perseverență, responsabilitate.

C. Aptitudini:

a) Generale – însuşiri individuale prin care se realizează actul de conducere:
– capacitate de organizare şi lucru în echipă;
– capacitate de analiză, sinteză, coordonare;
– experiență în relațiile cu structurile sportive.

5. **Principalele atribuții:**

– menținerea legăturii cu Institutul Național de Cercetare pentru Sport şi participarea la efectuarea sondajelor privind activitatea sportivă pe plan local;

– Identificarea potențialelor surse de finanțare (prin intermediul internetului), pe care D.S.J. le poate obține pentru activitatea sportivă;

– centralizarea necesarului de publicații aferente desfășurării activității;

– participă la elaborarea proiectelor privind strategia generală de dezvoltare a activității sportive, programe anuale, metodologia sportului de performanță; urmăreşte îndeplinirea obiectivelor periodice şi anuale;

– sprijină programele recomandate de Agenția Națională pentru Sport şi de federații;

– colaborează cu instituțiile şi organismele care se implică în activitatea sportivă.

6. **Delegarea de atribuții:** prin decizie, se stabileşte delegarea pe perioadă limitată a atribuțiilor sale, unei alte persoane din cadrul Direcției.

7. **Sfera relațională:**

Intern:

a) Relații ierarhice:

– subordonat față de directorul D.S.J., consilierul superior sport, responsabilul viză C.F.P.

b) Relații funcționale:

– cu toate compartimentele din cadrul D.S.J.;

– cu structurile sportive publice şi de drept privat;

– cu federațiile de specialitate;

– cu filiale ale C.O.R.;

– cu instituții publice de specialitate;

– cu serviciile descentralizate ale ministerelor, în teritoriu;

– cu Inspectoratul Şcolar, unități de învățământ superior pe probleme de specialitate.

Întocmit de:

Numele şi prenumele:
Compartiment:
Semnătura:
Data întocmirii:

Luat la cunoştință de către ocupantul postului:

Numele şi prenumele:
Semnătura:
Data:

AGENȚIA NAȚIONALĂ PENTRU SPORT
Direcția pentru Sport a Județului Dolj

FIŞA POSTULUI Nr._____

Instituția:	Direcția pentru Sport a județului Dolj
Compartimentul:	ABS
Numele şi prenumele ocupantului:	
Denumirea postului:	Inspector specialitate – Director ABS
Gradul (treapta) profesional (ă):	I
Nivelul postului: (conducere/execuție):	Conducere
Punctajul postului:	
a) minim:	
b) maxim:	
c) mediu:	
Standardul de performanță asociat (exprimat în indicatori):	
– cantitate	
– calitate	
– cost	
– timp	
– utilizarea resurselor	
– mod de realizare	

Descrierea postului:
(cerințe de ocupare a postului)

– studii superioare;
– experiență într-o funcție de conducere;
– capacitate deplină de exercițiu;
– practicarea performantă a unui sport;
– abilități de comunicare;
– cunoaşterea unei limbi străine;
– capacitatea de realizare şi menținere a unei sfere de relații, necesare bunei desfăşurări a activității;

– capacitatea de a lua decizii şi de a-şi asuma responsabilităţi;
– personalitate realistă şi întreprinzătoare.

Descrierea activităţilor corespunzătoare postului:

– asigură datele necesare pentru informare şi documentare în domeniul sportului, pentru fundamentarea acţiunilor întreprinse în contextual atribuţiilor, competenţelor şi responsabilităţilor oferite de lege;

– întreţine relaţii funcţionale cu şefii compartimentelor, coordonatorii bazelor sportive, în vederea realizării obiectivelor stabilite;

– supervizează executarea lucrărilor de reparaţii curente, capitale şi investiţii ale D.S.J. Dolj, în conformitate cu prevederile bugetare aprobate de A.N.S.;

– supervizează şi răspunde de cheltuielile privind întreţinerea şi repararţia bazelor sportive, precum şi folosirea veniturilor, în sensul oportunităţii şi eficienţei;

– avizează prin prevederi contractuale sau convenţie-protocol, manifestaţiile sportive din calendarul intern şi internaţional;

– întocmeşte contractile de colaborare cu agenţii economici de stat sau privaţi, ori cu alte structuri publice, în sensul atragerii de fonduri financiare, pentru desfăşurarea de activităţi sportive pe de o parte şi, pe de altă parte, pentru modernizarea şi refacerea patrimoniului sportive;

– conduce periodic şedinţe operative cu şefii bazelor sportive, pentru analiza activităţii desfăşurate în bazele sportive;

– fundamentează, pe baza oportunităţii proiectelor, necesarul financiar pentru realizarea de investiţii, reparaţii curente, capitale, precum şi liste de dotări;

– participă în comisiile de licitaţii, organizate pentru închirierea de spaţii sau adjudecarea ofertelor privind lucrările de investiţii şi reparaţii;

– coordonează, prin şefii de baze sportive, aplicarea măsurilor de prevenire şi stingere a incendiilor, de protecţia muncii şi protecţia civilă;

– supervizează organizarea şi desfăşurarea competiţiilor sportive, cuprinse în calendarul intern şi internaţional, la toate ramurile de sport, precum şi aceea a centrelor olimpice de pregătire a juniorilor;

– reprezintă D.S.J., alături de director, în relaţia de parteneriat cu structurile sportive teritoriale: cluburi, asociaţii sportive, facultatea de Educaţie Fizică şi Sport, comisiile judeţene pe ramurii de sport, filiala Academiei Olimpice Române;

– reprezintă D.S.J., alături de director, în relaţia cu autorităţile administraţiei publice locale, alte instituţii responsabile cu activitatea sportivă teritorială;

– promovează politica relaţională şi imaginea instituţiei, prin satisfacerea şi motivarea consumatorului de sport.

Aprobat,
Director

Data

Luat la cunoştinţă,
Salariat

Anexa 4/16

AGENȚIA NAȚIONALĂ PENTRU SPORT
Direcția pentru Sport a Județului Maramureș
Compartimentul Sport

APROB
DIRECTOR EXECUTIV,

FIŞA POSTULUI
NR.....

Denumirea postului: referent de specialitate.
Nivelul postului: funcție publică corespunzătoare categoriei: referent de specialitate.
Identificarea funcției publice:
Denumire: referent de specialitate.
Clasa: a II-a.
Gradul: principal.
Vechimea necesară în specialitate: minimum 3 ani.
Condiții specifice privind ocuparea postului:
Studii de specialitate: studii superioare de scurtă durată, absolvite cu diplomă de licență sau echivalență.
Perfecționări – specializări: educație fizică şi sport.
Cunoştințe de operare pe calculator (necesitate şi nivel): *Windows, MS Office*, nivel ridicat.
Limbi străine (necesitate şi grad de cunoaştere): cel puțin o limbă străină – nivel mediu.

Abilități, calități, aptitudini necesare: capacitate intelectuală de nivel superior, aptitudine generală de învățare, capacitatea de a evalua şi a lua decizii, spirit de observație, stabilitate şi mobilitate a atenției, capacitatea de a lucra cu oamenii, capacitatea de a-i influența pe alții, respectarea riguroasă a regulilor şi instrucțiunilor, asumarea responsabilității, capacitatea de implementare, capacitatea de îndrumare, de a rezolva problemele, creativitate şi spirit de inițiativă. Deprinderi de instruire a altora, planificarea şi organizarea operațiilor şi activităților, analizarea şi evaluarea informațiilor.

Cerințe specifice: în vederea realizării atribuțiilor instituției, prevăzute în actele normative în vigoare, care reglementează activitatea în domeniul sportiv, este necesară disponibilitatea de a putea desfăşura activități şi în afara programului de muncă normal, de 8 ore/zi, de a efectua deplasări în interes de serviciu.

Universitatea SPIRU HARET

Competența managerială: competență şi responsabilitate în elaborarea Calendarului competițional județean, capacitate organizatorică în coordonarea acțiunilor pentru aplicarea strategiei D.S.J. în domeniul activității sportive din județ, aprecierea rezultatelor, pregătirea condițiilor materiale, financiare şi alocarea resurselor pentru realizarea obiectivelor instituției. Evaluarea proiectelor şi acțiunilor destinate activității sportive, finanțate de D.S.J.

Competența şi responsabilitatea în coordonarea şi alocarea resurselor umane, aprecierea performanțelor profesionale individuale. Organizarea compartimentului de Informații publice şi rezolvarea petițiilor.

Atribuții: urmăreşte aplicarea Strategiei generale de organizare şi dezvoltare a activității de educație fizică şi sport din județul Maramureş. Organizează acțiuni proprii ale D.S.J., destinate activității sportive şi, acordarea asistenței tehnico-metodice structurilor din județ. Solicită propuneri de calendar competițional asociațiilor județene pe ramuri de sport (alpinism, automobilism, biliard, box, bridge, culturism, fitness, go, judo, rugby, volei, handbal) şi structurilor sportive, întocmeşte calendarul competițional al D.S.J. Ține evidența structurilor sportive din județ, prin înscrierea acestora în registrul sportiv, eliberează Certificatele de identitate sportivă, autorizațiile de funcționare ale structurilor sportive. Sprijină înființarea de noi structuri sportive şi asociații județene pe ramuri de sport. Analizează propunerile de proiecte pentru finanțarea acțiunilor sportive ale structurilor sportive din județ, făcând propuneri pentru finanțarea acestora. Face propuneri pentru finanțarea acțiunilor sportive, pentru eventualele sume alocate de autoritățile publice locale. Întocmeşte devizele de competiții (alpinism, automobilism, biliard, box, bridge, culturism, fitness, go, judo, rugby, volei, handbal), asigură desfăşurarea lor în conformitate cu capitolele de cheltuieli aprobate şi programul aferent, întocmeşte decontul acțiunilor organizate cu finanțarea D.S.J., în conformitate cu devizul de competiții şi actele justificative necesare. Propune bugetul destinat activităților sportive, pe ramurile de sport de care răspunde. Sprijină şi îndrumă din punct de vedere tehnico-metodic, activitatea asociațiilor județene pe ramuri de sport şi a celorlalte structuri sportive din județ. Colaborează cu structurile sportive din județ, pentru acțiunile de selecție, programate. Sprijină structurile sportive, în vederea acțiunilor de formare a instructorilor sportivi şi a perfecționării specialiştilor în sport, sprijină asociațiile județene pe ramuri de sport, în vederea formării arbitrilor şi avansării acestora în categorii. Asigură mediatizarea activităților din domeniul sportiv. Face propuneri pentru acordarea alimentației de efort a sportivilor care au obținut rezultate în competițiile interne şi internaționale. Este responsabil cu comunicarea – *public relation* – în cadrul direcției.

Duce la îndeplinire obligațiile stipulate în actele normative în vigoare, privind obligațiile Compartimentului resurse umane din cadrul D.S.J. Maramureş.

Propune conducerii instituției pregătirea şi perfecționarea personalului propriu, elaborarea strategiei de pregătire continuă a personalului propriu.

Va aduce la îndeplinire obligațiile stipulate în Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public.

Va aduce la îndeplinire obligațiile stipulate în O.G. nr. 27/2002 privind reglementarea activității de soluționare a petițiilor.

Limite de competență: face propuneri de finanțare a acțiunilor proprii ale D.S.J. sau a propunerilor de finanțare ale proiectelor structurilor sportive. Evaluează propunerile de proiecte solicitate de structurile sportive, în vederea finanțării de D.S.J., în conformitate cu stipulațiile stabilite pe baze contractuale.

Are competența de organizare şi funcționare a compartimentului pentru relații publice.

Delegarea de atribuții: delegările de atribuții sunt stabilite prin decizii ale directorulzi executiv al D.S.J.

Sfera relațională:

Intern:

a) relații ierarhice: subordonat față de directorul executiv al D.S.J.;

b) relații funcționale: cu personalul instituției şi personalul unității fără personalitate juridică;

c) relații de control: controlează din punct de vedere tehnico-metodic toate structurile sportive din județ;

d) relații de reprezentare: poate reprezenta conducerea D.S.J. în relația cu structurile sportive.

Extern:

a) cu autorități şi instituții publice: Agenția Națională pentru Sport, Prefectura județului Maramureş, administrația publică locală, instituții publice centrale şi descentralizate;

b) cu organizații internaționale: cu instituții şi organisme care activează în domeniul activității sportive;

c) cu persoane juridice: structuri sportive.

Întocmit de:

Numele şi prenumele.....

Funcția publică de conducere.....

Semnătura.....

Data întocmiri.....

Luat la cunoştință de:

Numele şi prenumele.....

Semnătura.....

Data.....

Anexa 4/17

AGENȚIA NAȚIONALĂ PENTRU SPORT
Direcția pentru Sport a Județului Maramureș
Compartiment Sport

APROB
DIRECTOR EXECUTIV,

FIȘA POSTULUI
NR.....

Denumirea postului: consilier superior.
Nivelul postului: funcție publică corespunzătoare categoriei: consilier superior.
Identificarea funcției publice:
Denumire: consilier.
Clasa: a I-a.
Gradul: superior.
Vechimea necesară în specialitate: minimum 3 ani.
Condiții specifice privind ocuparea postului:
Studii de specialitate: studii superioare, absolvite cu diplomă de licență sau echivalență.
Perfecționări- specializări: educație fizică și sport.
Cunoștințe de operare pe calculator (necesitate și nivel): *Windows, MS Office*, nivel ridicat.
Limbi străine (necesitate și grad de cunoaștere): cel puțin o limbă străină – nivel mediu.

Abilități, calități, aptitudini necesare: capacitate intelectuală de nivel superior, aptitudine generală de învățare, capacitatea de a evalua și a lua decizii, spirit de observație, stabilitate și mobilitate a atenției, capacitatea de a lucra cu oamenii, capacitatea de a-i influența pe alții, respectarea riguroasă a regulilor și instrucțiunilor, asumarea responsabilității, capacitatea de implementare, capacitatea de îndrumare, de a rezolva problemele, creativitate și spirit de inițiativă. Deprinderi de instruire a altora, planificarea și organizarea operațiilor și activităților, analizarea și evaluarea informațiilor.
Cerințe specifice: în vederea realizării atribuțiilor instituției, prevăzute în actele normative în vigoare, care reglementează activitatea în domeniul sportiv, este necesară disponibilitatea de a putea desfășura activități și în afara programului de muncă normal, de 8 ore/zi, de a efectua deplasări în interes de serviciu.

Universitatea SPIRU HARET

Competența managerială: competență şi responsabilitate în elaborarea Calendarului competițional județean, capacitate organizatorică în coordonarea acțiunilor pentru aplicarea strategiei D.S.J. în domeniul activității sportive din județ, aprecierea rezultatelor, pregătirea condițiilor materiale, financiare şi alocarea resurselor pentru realizarea obiectivelor instituției. Evaluarea proiectelor şi acțiunilor destinate activității sportive, finanțate de D.S.J.

Atribuții: urmăreşte aplicarea Strategiei generale de organizare şi dezvoltare a activității de educație fizică şi sport din județul Maramureş. Organizează acțiuni proprii ale D.S.J., destinate activității sportive şi, acordarea asistenței tehnico-metodice structurilor din județ. Solicită propuneri de calendar competițional asociațiilor județene pe ramuri de sport (alpinism, automobilism, biliard, box, bridge, culturism, fitness, go, judo, rugby, volei, handbal) şi structurilor sportive, întocmeşte calendarul competițional al D.S.J. Sprijină înființarea de noi structuri sportive şi asociații județene pe ramuri de sport. Analizează propunerile de proiecte pentru finanțarea acțiunilor sportive ale structurilor sportive din județ, făcând propuneri pentru finanțarea acestora. Face propuneri pentru finanțarea acțiunilor sportive, pentru eventualele sume alocate de autoritățile publice locale. Întocmeşte devizele de competiții (alpinism, automobilism, biliard, box, bridge, culturism, fitness, go, judo, rugby, volei, handbal), asigură desfăşurarea lor în conformitate cu capitolele de cheltuieli aprobate şi programul aferent, întocmeşte decontul acțiunilor organizate cu finanțarea D.S.J., în conformitate cu devizul de competiții şi actele justificative necesare. Propune bugetul destinat activităților sportive, pe ramurile de sport de care răspunde. Sprijină şi îndrumă din punct de vedere tehnico-metodic, activitatea asociațiilor județene pe ramuri de sport şi a celorlalte structuri sportive din județ. Colaborează cu structurile sportive din județ, pentru acțiunile de selecție, programate. Sprijină structurile sportive, în vederea acțiunilor de formare a instructorilor sportivi şi a perfecționării specialiştilor în sport, sprijină asociațiile județene pe ramuri de sport, în vederea formării arbitrilor şi avansării acestora în categorii. Asigură mediatizarea activităților din domeniul sportiv. Face propuneri pentru acordarea alimentației de efort a sportivilor care au obținut rezultate în competițiile interne şi internaționale.

Limite de competență: face propuneri de finanțare a acțiunilor proprii ale D.S.J. sau a propunerilor de finanțare ale proiectelor structurilor sportive. Evaluează propunerile de proiecte solicitate de structurile sportive, în vederea finanțării de D.S.J., în conformitate cu stipulațiile stabilite pe baze contractuale.

Delegarea de atribuții: delegările de atribuții sunt stabilite prin decizii ale directorului executiv al D.S.J.

Sfera relațională:

Intern:

a) relații ierarhice: subordonat față de directorul executiv al D.S.J.;

b) relații funcționale: cu personalul instituției şi personalul unității fără personalitate juridică;

c) relații de control: controlează din punct de vedere tehnico-metodic toate structurile sportive din județ;

d) relații de reprezentare: poate reprezenta conducerea D.S.J. în relația cu structurile sportive.

Extern:

a) cu autorități şi instituții publice: Agenția Națională pentru Sport, Prefectura județului Maramureş, administrația publică locală, instituții publice centrale şi descentralizate;

b) cu organizații internaționale: cu instituții şi organisme care activează în domeniul activității sportive;

c) cu persoane juridice: structuri sportive.

Întocmit de:

Numele şi prenumele.....

Funcția publică de conducere.....

Semnătura.....

Data întocmiri.....

Luat la cunoştință de:

Numele şi prenumele.....

Semnătura.....

Data.....

Anexa 4/18

AGENȚIA NAȚIONALĂ PENTRU SPORT
Direcția pentru Sport a Județului Maramureş
Compartiment Sport

APROB
DIRECTOR EXECUTIV,

FIŞA POSTULUI
NR.....

Denumirea postului: inspector asistent.
Nivelul postului: funcție publică corespunzătoare categoriei: inspector asistent.
Identificarea funcției publice:
Denumire: inspector asistent.
Clasa: a I-a.
Gradul: asistent.
Vechimea necesară în specialitate: minimum 1 ani.
Condiții specifice privind ocuparea postului:
Studii de specialitate: studii superioare, absolvite cu diplomă de licență sau echivalență.
Perfecționări- specializări: educație fizică şi sport.
Cunoştințe de operare pe calculator (necesitate şi nivel): *Windows, MS Office*, nivel ridicat.
Limbi străine (necesitate şi grad de cunoaştere): cel puțin o limbă străină – nivel mediu.

Abilități, calități, aptitudini necesare: capacitate intelectuală de nivel superior, aptitudine generală de învățare, capacitatea de a evalua şi a lua decizii, spirit de observație, stabilitate şi mobilitate a atenției, capacitatea de a lucra cu oamenii, capacitatea de a-i influența pe alții, respectarea riguroasă a regulilor şi instrucțiunilor, asumarea responsabilității, capacitatea de implementare, capacitatea de îndrumare, de a rezolva problemele, creativitate şi spirit de inițiativă. Deprinderi de instruire a altora, planificarea şi organizarea operațiilor şi activităților, analizarea şi evaluarea informațiilor.
Cerințe specifice: în vederea realizării atribuțiilor instituției, prevăzute în actele normative în vigoare, care reglementează activitatea în domeniul sportiv, este necesară disponibilitatea de a putea desfăşura activități şi în afara programului de muncă normal, de 8 ore/zi, de a efectua deplasări în interes de serviciu.

Universitatea SPIRU HARET

Competența managerială: competență şi responsabilitate în elaborarea Calendarului competițional județean, capacitate organizatorică în coordonarea acțiunilor pentru aplicarea strategiei D.S.J. în domeniul activității sportive din județ, aprecierea rezultatelor, pregătirea condițiilor materiale, financiare şi alocarea resurselor pentru realizarea obiectivelor instituției. Evaluarea proiectelor şi acțiunilor destinate activității sportive, finanțate de D.S.J. asigură planul de informatizare a activității sportive.
Atribuții: urmăreşte aplicarea Strategiei generale de organizare şi dezvoltare a activității de educație fizică şi sport din județul Maramureş. Organizează acțiuni proprii ale D.S.J., destinate activității sportive şi, acordarea asistenței tehnico-metodice structurilor din județ. Solicită propuneri de calendar competițional asociațiilor județene pe ramuri de sport (arte marțiale, înot, schi) şi structurilor sportive, întocmeşte calendarul competițional al D.S.J. Ține evidența structurilor sportive din județ, prin înscrierea acestora în registrul sportiv, eliberează Certificatele de identitate sportivă, autorizațiile de funcționare ale structurilor sportive. Sprijină înființarea de noi structuri sportive şi asociații județene pe ramuri de sport. Analizează propunerile de proiecte pentru finanțarea acțiunilor sportive ale structurilor sportive din județ, făcând propuneri pentru finanțarea acestora. Face propuneri pentru finanțarea acțiunilor sportive, pentru eventualele sume alocate de autoritățile publice locale. Întocmeşte devizele de competiții (arte marțiale, înot, schi), asigură desfăşurarea lor în conformitate cu capitolele de cheltuieli aprobate şi programul aferent, întocmeşte decontul acțiunilor organizate cu finanțarea D.S.J., în conformitate cu devizul de competiții şi actele justificative necesare. Propune bugetul destinat activităților sportive, pe ramurile de sport de care răspunde. Sprijină şi îndrumă din punct de vedere tehnico-metodic, activitatea asociațiilor județene pe ramuri de sport şi a celorlalte structuri sportive din județ. Colaborează cu structurile sportive din județ, pentru acțiunile de selecție, programate. Sprijină structurile sportive, în vederea acțiunilor de formare a instructorilor sportivi şi a perfecționării specialiştilor în sport, sprijină asociațiile județene pe ramuri de sport, în vederea formării arbitrilor şi avansării acestora în categorii. Asigură mediatizarea activităților din domeniul sportiv. Face propuneri pentru acordarea alimentației de efort a sportivilor care au obținut rezultate în competițiile interne şi internaționale. Responsabil cu informatizarea activității sportive.
Limite de competență: face propuneri de finanțare a acțiunilor proprii ale D.S.J. sau a propunerilor de finanțare ale proiectelor structurilor sportive. Evaluează propunerile de proiecte solicitate de structurile sportive, în vederea finanțării de D.S.J., în conformitate cu stipulațiile stabilite pe baze contractuale.
Delegarea de atribuții: delegările de atribuții sunt stabilite prin decizii ale directorului executiv al D.S.J.

Sfera relațională:

Intern:

a) relații ierarhice: subordonat față de directorul executiv al D.S.J.;

b) relații funcționale: cu personalul instituției şi personalul unității fără personalitate juridică;

c) relații de control: controlează din punct de vedere tehnico-metodic toate structurile sportive din județ;

d) relații de reprezentare: poate reprezenta conducerea D.S.J. în relația cu structurile sportive.

Extern:

a) cu autorități şi instituții publice: Agenția Națională pentru Sport, Prefectura județului Maramureş, administrația publică locală, instituții publice centrale şi descentralizate;

b) cu organizații internaționale: cu instituții şi organisme care activează în domeniul activității sportive;

c) cu persoane juridice: structuri sportive.

Întocmit de:

Numele şi prenumele.....

Funcția publică de conducere.....

Semnătura.....

Data întocmiri.....

Luat la cunoştință de:

Numele şi prenumele.....

Semnătura.....

Data.....

Anexa 5

Jurământul lui Hippocrat

„Jur pe Apollo, medicul, pe Asclepios, pe Higeea şi Panaceea, pe toţi zeii şi zeiţele, luându-i ca martori, că voi îndeplini, pe cât mă vor ajuta puterile şi priceperea, jurământul şi legământul care urmează:

Pe învăţătorul meu într-ale medicinii îl voi socoti deopotrivă cu cei care m-au adus pe lume; voi împărţi cu el averea mea şi, la nevoie, îi voi îndestula trebuinţele; pe copiii săi îi voi privi ca pe nişte fraţi şi, dacă vor dori să devină medici, îi voi învăţa fără plată şi fără să le cer vreun legământ. Preceptele, lecţiile orale şi tot restul învăţăturii le voi împărtăşi fiilor mei, fiilor învăţătorului meu şi ucenicilor uniţi printr-o făgăduială şi printr-un jurământ, potrivit legii medicale, dar nimănui altcuiva.

Voi îndruma îngrijirea bolnavilor spre folosul lor, pe cât mă vor ajuta puterile şi mintea, şi mă voi feri să le fac orice rău şi orice nedreptate. Nu voi încredinţa nimănui otrăvuri dacă îmi va cere şi nici nu voi îndemna la aşa ceva; tot astfel, nu voi încredinţa nici unei femei leacuri care să o ajute să lepede.

Îmi voi petrece viaţa şi îmi voi îndeplini meşteşugul în nevinovăţie şi curăţenie.

Nu voi practica operaţia scoaterii pietrelor din băşica udului, lăsând-o în seama celor care se ocupă cu aceasta.

În orice casă aş intra, voi intra în folosul bolnavilor, păzindu-mă de orice faptă rea şi stricătoare comisă cu bună ştiinţă, mai ales în ademenirea femeilor şi a tinerilor liberi sau sclavi.

Orice aş vedea şi aş auzi în timp ce îmi fac meseria sau chiar în afară de aceasta, nu voi vorbi despre ceea ce nu-i nici nevoie să fie destăinuit, socotind că, în asemenea împrejurări, păstrarea tainei este o datorie.

Dacă voi păstra acest jurământ fără să-l încalc, fie să mă bucur pe deplin de viaţa şi meseria mea, pururi cinstit de ceilalţi; iar dacă îi voi nesocoti şi voi fi un sperjur, merit să am o soartă dimpotrivă”.

Jurământul de la Geneva

„Îmi iau angajamentul solemn să-mi pun viaţa în serviciul omenirii.

Îmi voi exercita arta cu conştiinţă şi demnitate.

Voi considera sănătatea pacienţilor mei ca fiind prima mea grijă.

Voi menţine, pe măsura mijloacelor mele, onoarea şi nobilele tradiţii ale profesiei medicale.

Colegii mei vor fi fraţii mei.

Nu voi permite să se interpună între datoria mea şi pacienţii mei consideraţii de religie, de naţionalitate, de rasă, de partid sau de clasă socială.

Fac aceste promisiuni în mod solemn, liber, pe onoare”.

Baremul examinărilor medicale

Controlul medical complex semestrial cuprinde:

a) anamneza medico-sportivă;
b) examen clinic complet pe aparate şi sisteme;
c) examen de laborator: hemoleucogramă, R.B.W., sumar de urină, VSH, grup sanguine, T.G.P., glicemie, cholesterol, ionogramă (Ca, Mg);
d) radiografie pulmonară anteroposterioară;
e) examen oftalmologic şi ORL;
f) examen stomatologic;
g) examen somatoscopic, somatometric, compoziție corporală, dinanometrie;
h) explorări funcționale: probă cardiovasculară de efort, spirometrie, capacitatea de efort (aerobă, anaerobă) în funcție de dotare;
i) examen de sinteză şi eliberarea avizului medico-sportiv;
j) EKG de repaus şi efort.

Sportivii din ramurile: alpinism, aviație, box, ciclism, călărie, fotbal, haltere, hochei, lupte, motociclism, paraşutism, pentathlon modern, schi, biathlon, scrimă, tir, portarii de la jocurile sportive şi alte sporturi cu risc traumatic mare vor efectua în mod obligatoriu, bianual, examenul neuropsihiatric.

Se recomandă ca sportivii din ramurile de sport: box, lupte, rugby, haltere, judo, portarii de la jocurile sportive, bob şi sanie să efectueze cel puțin anual un examen electroencefalografic şi radiografia craniană. Examinarea neuropsihiatrică a boxerilor după KD şi KO este obligatorie, ca şi în cazul altor traumatisme craniocerebrale pe teren.

Dacă în localitate nu sunt posibilități de a se efectua aceste investigații, sportivii pot efectua examinări în rețeaua sanitară de bază contra cost, pe baza biletului de trimitere emis de cabinetul de medicină sportivă teritorial. Pentru sportivii componenți ai loturilor naționale şi olimpice aceste investigații se pot efectua în cadrul Institutului Național de Medicină Sportivă Bucureşti, pe baza unui bilet de trimitere emis de medical de lot şi/sau cabinetul de medicină sportivă teritorial, pe bază de programare prealabilă, sau la alte institute medicale recomandate de Institutul Național de Medicină Sportivă Bucureşti.

Controlul medical semestrial pentru sportivii legitimați care participă la competiții de nivel orăşenesc, municipal şi județean, conform calendarului federațiilor sportive sau al organelor teritoriale, se efectuează la cabinetele teritoriale de medicină sportivă şi va cuprinde următoarele:

a) anamneza medico-sportivă;
b) examen clinic complet pe aparate şi sisteme;

c) radiografie pulmonară anteroposterioară (de exemplu, radioscopic), anual;
d) examenul dezvoltării fizice (somatoscopie-somatometrie);
e) proba cardiovasculară (Ruffier, Martinet, Flack);
f) examen stomatologic;
g) examen oftalmologic şi ORL, la nevoie;
h) examen de sinteză şi eliberarea avizului medico-sportiv.

Trimiterile către Institutul Naţional de Medicină Sportivă Bucureşti sau alte clinici de specialitate pentru examinări de specialitate, expertize etc. se fac pe bază de bilet scris, însoţit de documentaţia respectivă, cu programare prealabilă.

Concluziile acestor examinări au caracter orientativ şi se trimit la unitatea solicitantă.

Pe lângă Institutul Naţional de Medicină Sportivă Bucureşti se organizează o comisie de expertiză medico-sportivă. Împotriva hotărârilor acestor comisii se poate face apel, pe cale ierarhică, la Ministerul Sănătăţii şi Familiei.

Pentru sportivii din loturi, metodologia controlului medico-sportiv se stabileşte de Institutul Naţional de Medicină Sportivă Bucureşti, la cererea prealabilă a medicului de lot, putând fi efectuate şi alte examinări suplimentare, care nu fac parte din circuitul medico-sportiv.

Conducerea Institutului Naţional de Medicină Sportivă Bucureşti poate aproba la cerere, contra cost, şi altor sportive sau echipe, antrenori, oficiali sportive, care nu beneficiază de asistenţă şi control medico-sportiv în cadrul Institutului Naţional de Medicină Sportivă Bucureşti, efectuarea unor expertize medico-sportive.

Universitatea SPIRU HARET

Anexa 7

TEMATICA
de educaţie pentru sănătate

1. Examene medicale iniţiale şi periodice; rolul lor pentru dirijarea ştiinţifică a antrenamentului.
2. Testările în efort specific, mijloc important de studiere a influenţei efortului asupra organismului şi de dirijare biologică a antrenamentului.
3. Autocontrolul medical.
4. Accidentele şi îmbolnăvirile întâlnite mai frecvent la sportivi: cauze, prevenire, prim ajutor. Bolile profesionale (suprasolicitare) la sportivi – moartea subită pe terenul de sport.
5. Regimul de viaţă al sportivilor.
6. Regimul alimentar al sportivilor.
7. Igiena personală şi a echipamentului sportiv.
8. Influenţa nefavorabilă a alcoolului şi tutunului, exceselor sexuale asupra organismului sportivului.
9. Substanţe farmacologice de susţinere, refacere. Influenţele nocive, imediate şi tardive ale substanţelor dopante şi ale abuzului de medicamente.
10. Bazele fiziologice ale încălzirii.
11. Starea de start.
12. Oboseala, formele de manifestare pe plan fizic şi psihic, căile de combatere.
13. Odihna activă.
14. Forma sportivă.
15. Punctul mort şi a doua respiraţie.
16. Supraîncordarea.
17. Supraantrenamentul.
18. Indicaţiile şi contraindicaţiile curei heliomarine la sportiv.
19. Masajul şi automasajul.
20. Pregătirea biologică de concurs.
21. Antrenamentul la altitudine medie (1800-2400 m.).
22. Mijloacele de refacere după efort şi importanţa lor.
23. Performanţa sportivă la altitudine (aspecte legate de adaptare, alimentaţie, refacere) şi variaţii de fusuri orare.
24. Igiena femeii; femeia şi sportul.
25. Capacitatea de efort şi modalităţi de îmbunătăţire.
26. Modelul biologic şi evoluţia în sport.
27. Dispoziţiile Legii nr. 143/2000 privind combaterea traficului şi consumului ilicit de droguri, cu modificările ulterioare.

Universitatea SPIRU HARET

Anexa 8

Teme etice în deontologia jurnaliştilor
(Mihaela Miroiu, 2001, p. 123)

Căutarea adevărului şi relatarea lui

Jurnaliştii trebuie să fie oneşti, cinstiţi şi curajoşi în descoperirea adevărului, în relatarea şi interpretarea informaţiei. Pentru împlinirea acestui scop, ei trebuie:

– Să verifice acurateţea informaţiei prin epuizarea tuturor surselor şi să acorde o atenţie specială evitării erorilor şi inadvertenţelor. Distorsiunea deliberată nu trebuie şi fie niciodată permisă.

– Să descopere subiecte noi, inedite, cărora să le ofere, astfel, şansa să fie cunoscute.

– Să identifice cât mai exact sursele, atunci când prin precizarea lor nu se pune în pericol securitatea celui care furnizează informaţia. Publicul este îndreptăţit să aibă cât mai multe informaţii despre cât de credibilă poate fi sursa.

– Să clarifice înaintea publicării materialului asigurarea anonimatului sursei sau dezvăluirea identităţii sale. Condiţiile obţinerii informaţiei trebuie precizate de la început. În cazul unor promisiuni la care jurnalistul se angajează în schimbul informaţiilor dorite, el trebuie să le respecte.

Concordanţa ştirilor cu realitatea este, de aceea, principalul obiectiv al jurnalistului. El trebuie:

– Să se asigure că titlurile, informaţiile ironice, materialele promoţionale, fotografiile, înregistrările video sau audio, ilustraţiile nu aduc prejudicii nimănui şi citatele nu sunt greşit redate şi incorect interpretate. Toate acestea nu trebuie să fie scoase din context, simplificate sau exagerate prin interpretare.

– Să nu fie schimbat conţinutul fotografiilor sau înregistrărilor video. Îmbunătăţirea imaginii prin tehnici de clarificare este permisă.

– Să se evite distorsiunile prin remontarea sau reinterpretarea informaţiilor. Dacă remontarea este necesară în prezentarea unui subiect, ea trebuie mărturisită.

– Să se evite camuflajul sau alte metode de obţinere clandestină a informaţiei, cu excepţia cazurilor în care metodele tradiţionale nu sunt eficiente în obţinerea unor informaţii vitale pentru public. Folosirea unor metode neconvenţionale trebuie mărturisită şi justificată în cadrul relatării.

– Să nu se recurgă niciodată la plagiat.

– Să fie transmisă informaţia într-un mod consecvent cu diversitatea experienţei umane, chiar dacă o relatare neprelucrată a informaţiei este nepopulară.

– Să fie examinat un eveniment respectând valorile culturale proprii contextului în care el s-a petrecut, fără să se încerce impunerea unor valori aparținând altor arii culturale.

– Să se evite stereotipurile privind rasa, genul, vârsta, religia, etnia, orientarea sexuală, infirmitățile, aparența fizică sau statutul social.

– Să fie încurajat schimbul deschis de informații, chiar când informațiile pot fi respingătoare.

– Să fie reprezentate și surse populare, fără autoritate instituțională. Sursele oficiale și neoficiale ale informației pot fi în mod egal valide.

– Să se facă distincția necesară între pledoarie și prezentarea știrilor. Analizele și comentariile trebuie identificate ca atare și ele nu trebuie să reprezinte într-un mod eronat faptele sau contextele. Opiniile jurnalistului nu trebuie prezentate ca fiind „realitatea însăși".

– Să demarcheze clar care sunt știrile și care sunt informațiile de publicitate. Trebuie evitată orice confuzie între cele două categorii.

– Să fie asumată obligația ca interesele publicului să fie discutate cât mai deschis și ca rezultatele guvernării să fie cunoscute cât mai corect.

Minimalizarea efectelor dăunătoare

Încearcă să eviți răul, nu să-l produci tu însuți!

Jurnaliștii trebuie să își trateze sursele de informații, subiecții știrilor și colegii cu tot respectul datorat unor ființe umane care se bucură de drepturi și libertăți. Ei trebuie:

– Să arate înțelegere pentru cei care pot fi afectați de relatarea știrilor. Să dovedească o grijă specială când tratează cu copii și persoane neexperimentate fie că acestea sunt surse de informații, fie că sunt subiecții știrilor.

– Să nu fie lezați prin interviuri sau fotografii cei care sunt afectați de tragedii sau asistă la înmormântări.

– Să fie conștienți că adunarea informației și prezentarea ei poate dăuna și cauza disconfort. Scopul de a formula știri cât mai interesante nu poate fi o scuză pentru un comportament agresiv și arogant.

– Să nu fie lezat dreptul persoanelor private de a controla informațiile care îi privesc. Asupra persoanelor publice, oficialilor și altor persoane care urmăresc afirmarea de putere, sau ocupă posturi de influență, sau caută într-un fel sau altul să se afirme public, se pot furniza informații mai ample decât în cazul persoanelor private, dar doar un interes major al publicului poate justifica încălcarea intimității unei persoane, a dreptului la viață privată.

– Să nu renunțe niciodată la bunul simț. Trebuie evitat să se creeze cu orice preț senzaționalul.

– Să lucreze cu precauție în identificarea suspecților minori sau victimelor crimelor pasionale.

– Să nu prezinte ca fiind certă identificarea unui criminal înainte ca acesta să fie declarat vinovat într-un mod definitiv.

– Să fie soluționat just posibilul conflict între drepturile unui suspect şi drepturile publicului de a fi informat.

Independența jurnalistului

Jurnalistul trebuie să nu aibă nici o altă obligație decât cea de a informa corect publicul. El trebuie:

– Să evite un real sau posibil conflict de interese.

– Să rămână în afara oricăror asociații sau activități care le pot compromite integritatea sau le pot afecta credibilitatea.

– Să refuze daruri, favoruri, tratamente speciale şi să evite servicii suplimentare, implicarea în politică, servicii publice şi servicii în organizațiile comunității, dacă acestea pot compromite integritatea lor profesională.

– Să fie vigilenți şi curajoşi în privința responsabilităților pe care le au cei aflați la putere, indiferent de partidul pe care îl reprezintă.

– Să refuze orice tratament preferențial celor care îşi fac publicitate sau care au interese speciale şi să reziste la presiunile de a manipula ştirea.

– Să fie circumspecți cu cei care oferă informații în schimbul banilor sau al serviciilor şi să evite să plătească pentru obținerea ştirilor.

Responsabilitatea

Jurnalistul trebuie să fie responsabil față de cititorii, ascultătorii sau telespectatorii săi şi, de asemenea, față de colegii săi.

Există, însă, câteva norme la care jurnalistul ar trebui să se oblige pentru a convinge publicul de faptul că este un jurnalist responsabil:

– Să clarifice şi să explice modul în care sunt relatate ştirile şi să invite publicul la un dialog despre comportamentul jurnaliştilor.

– Să încurajeze revendicările şi criticile publicului față de funcționarea mass-media.

– Să îşi asume greşelile şi să le corecteze prompt.

– Să denunțe practicile imorale ale jurnaliştilor şi ale sistemului mass-media.

– Să aibă față de sine aceleaşi exigențe ca şi față de alte persoane.

Codul deontologic al profesorilor de educaţie fizică
Proiect[*] – Marcu, V., Maroti, Şt., (1995, p. 77)

Preambul

Codul deontologic are ca scop conştientizarea tuturor celor care practică această profesie de rolul şi responsabilităţile pe care le au în societate. Aderarea la prevederile Codului reprezintă un angajament moral al tuturor profesorilor de educaţie fizică de a contribui prin toate mijloacele de care dispun la îmbunătăţirea continuă a activităţii de educaţie fizică şi sport şcolar din ţara noastră. În acelaşi timp, se urmăreşte cultivarea unei înalte conştiinţe profesionale, realizarea unei emulaţii într-o atmosferă pozitivă, bazată pe relaţii de colegialitate, respect şi exigenţă reciprocă. Codul oferă profesorilor de educaţie fizică un cadru de referinţă pe baza căruia să poată face o alegere responsabilă.

Principii generale

Profesorii de educaţie fizică au datoria să-şi desfăşoare activitatea la cele mai înalte standarde teoretice şi metodologice. Angajarea, promovarea cadrelor didactice care predau educaţia fizică se va face pe baza respectării criteriilor de competenţă şi valoare profesional-ştiinţifică, dar şi etică. Se va ţine seama de aceleaşi criterii în cazul evaluării manualelor, cursurilor universitare, a altor lucrări. La angajarea profesorilor de educaţie fizică, conducerea unităţilor de învăţământ au responsabilitatea de a se asigura dacă aceştia au calificările necesare pentru a putea preda această disciplină, dacă se aliniază criteriilor profesionale, morale şi de sănătate cerute de posturile respective. Cadrele didactice şi conducerile unităţilor de învăţământ au responsabilitatea colectivă în a urmări dacă fiecare profesor de educaţie fizică realizează activitatea didactică la un nivel profesional şi moral corespunzător.

Prin munca şi modul în care se raportează la problematica profesiunii lor, profesorii de educaţie fizică au datoria să fie promotorii activi ai eticii profesionale.

Obligaţiile, restricţiile şi normele pentru practicarea profesiei

Profesorul de educaţie fizică are obligaţia de a îndruma copiii, tineretul şi adulţii în spiritul practicării sistematice a exerciţiilor fizice şi a sportului pentru întărirea sănătăţii, dezvoltarea fizică armonioasă şi petrecerea plăcută

[*] La elaborarea proiectului „Codului deontologic al profesorilor de educaţie fizică" am utilizat ca model şi ca sursă principală de inspiraţie *Codul Etic al Asociaţiei Educaţiei Naţionale din Statele Unite ale Americii* (nota autorilor).

şi utilă a timpului liber. Cadrul didactic este dator să acţioneze pentru pregătirea în spirit democratic, pentru integrarea socială optimă a fiecărui membru al societăţii. În activitatea sa, profesorul trebuie să se bazeze mai ales pe efectele etice, morale ale practicării exerciţiilor fizice şi abia apoi pe efectele lor profilactice şi biologico-sportive. Pentru a realiza aceasta, profesorul de educaţie fizică are datoria:

– Să trateze just şi imparţial pe toţi copiii, indiferent de particularităţile lor fizice, psihice, apartenenţa lor religioasă, etnică sau rasială etc.

– Să cunoască şi să recunoască diferenţele care pot să existe între elevi şi să urmărească în permanenţă satisfacerea nevoilor individuale ale acestora.

– Să găsească soluţii de încurajare a elevilor pentru ca aceştia să-şi stabilească scopuri individuale înalte, care să realizeze dezvoltarea lor fizică, intelectuală, creativă şi spiritual-morală.

– Să ajute elevii şi să-i încurajeze în a înţelege şi a aprecia nu numai posibilităţile şi avantajele democraţiei, ci şi îndatoririle faţă de aceasta.

– Să facă eforturi şi să realizeze respectarea dreptului fiecărui copil de a avea informaţii confidenţiale despre propria persoană, făcând excepţie cazurile când ele sunt furnizate agenţiilor specializate sau când sunt cerute de lege.

– Să nu accepte alt tip de remunerare decât aceea oferită legal pentru calitatea, cantitatea şi importanţa socială a muncii pe care o desfăşoară.

– Să respecte copilul, pe care să-l considere egalul său, şi să vadă în fiecare copil acel element pozitiv al personalităţii pe care poate să-şi sprijine întregul eşafodaj al demersului educativ.

Profesorul de educaţie fizică, în colaborare cu părinţii copiilor, are sarcina de a pregăti din punct de vedere motrico-biologico-sportiv pe fiecare elev, atât în funcţie de cerinţele sociale concrete, cât şi în funcţie de propriile cerinţe, aptitudini şi dorinţe ale fiecărui elev în parte. În multe privinţe, succesul predării educaţiei fizice depinde de colaborarea cu părinţii, cu familiile copiilor. Datoriile cadrului didactic în această direcţie sunt:

– Să respecte copilul, dar şi responsabilitatea părinţilor pentru copiii lor.

– Să stabilească relaţii juste de colaborare, relaţii prieteneşti cu familiile copiilor.

– Să facă eforturi pentru a implanta în conştiinţa copiilor încrederea în propriul cămin şi să evite eventualele remarci ce ar diminua această încredere.

– Să furnizeze părinţilor toate informaţiile care sunt în interesul copilului, dar să păstreze discreţie asupra informaţiilor pe care le primeşte de la părinţi.

– Să informeze în permanenţă familia despre performanţa, împlinirile sau eşecurile copilului şi să caute a găsi soluţii comune pentru progresul şi evoluţia spre împlinire a fiecărui copil.

Profesorul de educaţie fizică ocupă o funcţie publică, aceasta implicând conduita lui morală şi relaţia personală sau a unităţii unde lucrează cu societatea. Aceste relaţii trebuie să fie juste, oneste şi constructive, sistemul

şcolar constituind un subsistem al societăţii în general. În relaţiile cu persoane, grupuri, organizaţii, instituţii etc., profesorul de educaţie fizică trebuie:

– Să-şi îndeplinească datoriile de cetăţean şi să participe active la viaţa socială, ţinând cont de obligaţiile faţă de elevi, familie şi propria persoană.

– Să discute constructiv şi obiectiv în problemele controversate, astfel încât să păstreze o atitudine şi o atmosferă nepărtinitoare şi de bună dispoziţie în relaţiile respective.

– Să recunoască faptul că şcoala aparţine societăţii, prin aceasta să încurajeze participarea şi a neprofesioniştilor la realizarea obiectivelor instructiv-educative ale şcolii.

– Să se străduiască să găsească soluţii de informare a publicului cu privire la programul educaţional şi la măsurile necesare pentru perfecţionarea continuă a acestuia.

– Să respecte colectivul în care lucrează, să fie loial sistemului şcolar, statului şi naţiunii.

– Să militeze pentru îmbunătăţirea condiţiei învăţământului şi să întărească viaţa morală, spirituală şi intelectuală a şcolii.

– Să adere la o conduită rezonabilă referitoare la morala şi specificul profesiunii.

Profesorul de educaţie fizică trebuie să considere propria angajare ca pe o relaţie de tipul patron – angajat, care se bazează pe respectul mutual şi pe încredere. Angajarea să se facă pe principiul competenţei. În întreaga sa activitate, profesorul de educaţie fizică este dator să se conducă după următoarele imperative:

– Să-şi conducă onest şi corect afacerile profesionale, astfel încât să nu deranjeze nici societatea şi nici proprii colegi.

– Să se abţină de la discutarea problemelor şi informaţiilor confidenţiale cu persoane neautorizate.

– Să militeze pentru ocuparea posturilor şi funcţiilor didactice numai pe criterii de competenţă.

– Să evite încadrarea pe un post creat prin procedee nejuste, contrare prezentului cod.

– Să-şi desfăşoare activitatea de bază pe încredere şi respect mutual, nepărăsind postul sau funcţia până la încheierea contractului sau mandatului în baza căruia a fost angajat.

– Să fie cinstit în toate recomandările sau informaţiile pe care le dă cu privire la munca celorlalţi profesori, a colegilor săi.

– Să facă eforturi pentru a asigura un climat propice activităţii colectivului din care face parte.

Profesorul de educaţie fizică are datoria ca, în relaţiile cu alţi profesori şi cu ceilalţi colegi, să fie un autentic coleg, care să respecte principiile prezentului Cod deontologic, precum şi principiile bunului simţ, ale respectului reciproc, ale consideraţiei şi respectului pentru profesia pe care o

practică. În relațiile cu colegii, cu alte cadre didactice, cu organizațiile profesionale, profesorul de educație fizică are datoria:

– Să-i trateze pe cei de aceeaşi profesie în acelaşi mod în care ar dori să fie tratat el însuşi.

– Să-şi sprijine colegii în toate situațiile în care aceştia au nevoie de ajutor şi mai ales atunci când aceştia îl solicită sau au acționat la cererea sa/în numele său.

– Să vorbească în mod constructiv despre alți profesori, dar să informeze în mod cinstit persoanele responsabile despre problemele legate de bunăstarea elevilor, de sistemul şcolar şi aspectele legate de profesie.

– Să aibă o participare activă în organizațiile profesionale, mai ales în Societatea Profesorilor de Educație Fizică şi Sport din România, şi să se străduiască să atingă obiectivele propuse de aceste organizații şi asociații.

– Să se perfecționeze permanent şi continuu prin studiu, cercetare, participare la întruniri profesionale, conferințe, sesiuni ştiințifice.

– Să facă profesia aceasta atât de atractivă şi de interesantă încât tinerii să dorească să devină profesori de educație fizică.

În activitatea de cercetare ştiințifică, profesorii de educație fizică trebuie să se conformeze cerințelor stipulate în normele de la noi din țară, cât şi prevederilor cerute pe plan internațional. Pentru a corespunde acestor cerințe, profesorii de educație fizică sunt datori:

– În toate etapele cercetării să dea dovadă de obiectivitate, să utilizeze procedee, metode ştiințifice; prezentarea cercetării, a rezultatelor obținute, trebuie să fie completă, fără omisiuni sau distorsionări conştiente a datelor.

– Să-şi formeze şi să-şi susțină cu obiectivitate, într-un domeniu sau altul, punctul de vedere, cu onestitate şi respect față de colegi şi toți ceilalți cu care îşi confruntă ideile, părerile.

– Să respecte, în toate situațiile, drepturile celor care participă la cercetare.

– În cazul unei activități realizate în colaborare, aceasta trebuie să fie prezentată în consecință şi este necesar să fie recunoscută în mod obiectiv contribuția personală a fiecărui participant la cercetare şi redactare.

– În redactarea şi valorificarea rezultatelor cercetării, trebuie respectate normele şi reglementările în domeniu. Autorii poartă întreaga răspundere pentru forma şi conținutul lucrărilor. De asemenea, îşi asumă întreaga răspundere în cazul folosirii incorecte, în nume propriu, a unor lucrări sau idei care în realitate aparțin altor persoane.

Nerespectarea acestor reguli etice constituie o abatere gravă de la principiile Codului deontologic al profesorilor de educație fizică şi trebuie sancționate în consecință.

Contractul de voluntariat
(Legea voluntariatului nr. 1957/2001, capitolul II)

Art.6. – (1) Voluntariatul se desfăşoară pe baza unui contract încheiat în formă scrisă, sub sancţiunea nulităţii absolute, între voluntar şi beneficiarul voluntariatului, în condiţii de libertate contractuală a părţilor şi cu respectarea dispoziţiilor prezentei legi.

(2) Contractul de voluntariat se încheie în două exemplare, dintre care unul se păstrează în mod obligatoriu în evidenţa persoanei juridice.

Art.7. – În contractul de voluntariat trebuie să fie stipulate cel puţin următoarele drepturi ale voluntarului:

a) participarea activă la elaborarea şi derularea programelor în considerarea cărora a încheiat contractul;

b) desfăşurarea activităţii în concordanţă cu pregătirea sa profesională;

c) asigurarea de către beneficiarul voluntariatului a desfăşurării activităţilor în condiţiile legale de protecţie a muncii, în funcţie de natura şi de caracteristicile activităţii respective;

d) asigurarea de către beneficiarul voluntariatului, în condiţiile prevăzute de lege, împotriva riscurilor de accident şi de boală ce decurg din natura activităţii; în lipsa asigurării, costul prestaţiilor medicale se suportă integral de către beneficiarul voluntariatului;

e) eliberarea de către beneficiarul voluntariatului a unui certificat nominal care să ateste calitatea de voluntar;

f) rambursarea de către beneficiarul voluntariatului în condiţiile convenite în contract, potrivit legii, a cheltuielilor efectuate pentru realizarea activităţii;

g) durata timpului de lucru, stabilită, în condiţiile legii, să nu afecteze sănătatea şi resursele psihofizice ale voluntarului;

h) beneficiază de titluri onorifice, decoraţii, premii, în condiţiile legii.

Art.8. – Contractul de voluntariat urmează să cuprindă cel puţin următoarele obligaţii ale voluntarului:

a) să îndeplinească sarcinile primite din partea beneficiarului voluntariatului;

b) să păstreze confidenţialitatea informaţiilor la care are acces în cadrul activităţii de voluntariat;

c) să participe la cursurile de instruire organizate, iniţiate sau propuse de către beneficiarul voluntariatului;

d) să ocrotească bunurile pe care le foloseşte în cadrul activităţii de voluntariat.

Universitatea SPIRU HARET

Art.9. – În executarea contractului de voluntariat, voluntarul se subordonează conducerii persoanei juridice cu care a încheiat contractul.

Art.10. – Executarea obligațiilor ce revin voluntarului nu se poate face prin reprezentare.

Art.11. – Răspunderea pentru neexecutarea sau pentru executarea neco-respunzătoare a contractului de voluntariat este supusă regulilor prevăzute de Codul civil.

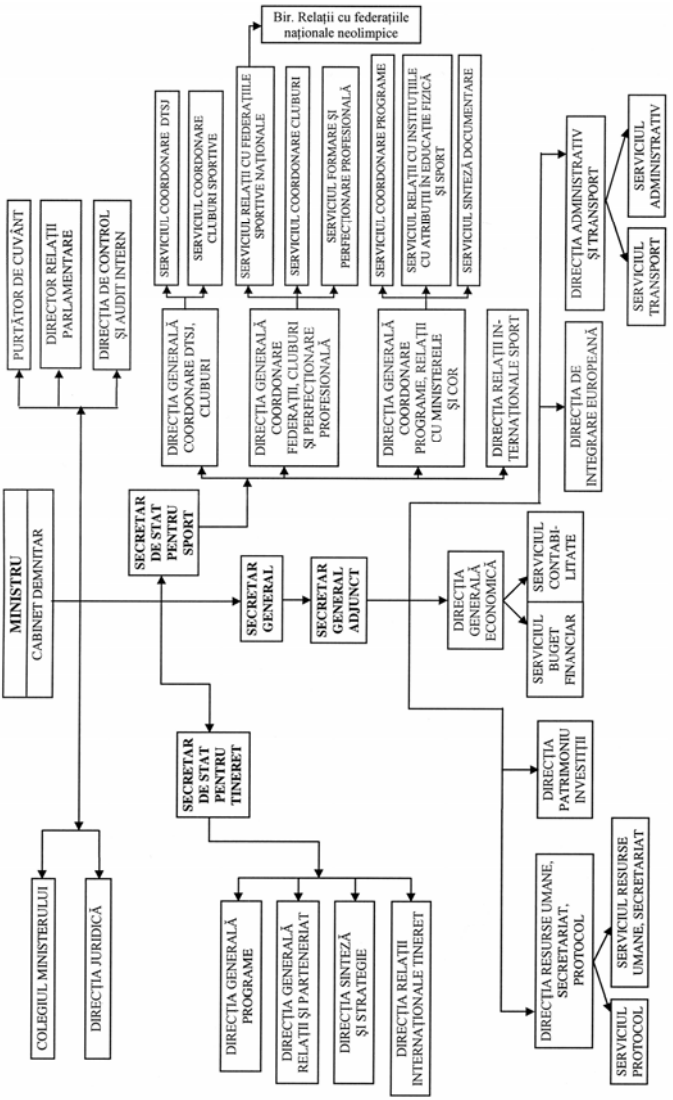
Art.12. – Dacă pe parcursul executării contractului de voluntariat intervine, independent de voința părților, o situație de natură să îngreuneze executarea obligațiilor ce revin voluntarului, contractul va fi renegociat, iar dacă situația face imposibilă executarea în continuare a contractului, acesta este reziliat de plin drept.

Art.13. – Renegocierea contractului de voluntariat se face la cererea scrisă a uneia dintre părți, formulată în termen de 15 zile de la data la care a intervenit situația prevăzută la art.12.

Art.14. – Denunțarea unilaterală a contractului de voluntariat are loc din inițiativa voluntarului sau a beneficiarului voluntariatului, cu un preaviz de 15 zile, fără obligația prezentării motivelor.

Art.15. – Litigiile izvorâte din încheierea, modificarea, executarea sau încetarea contractului de voluntariat sunt de competența instanțelor judecătorești, dacă părțile contractului nu le pot rezolva pe cale amiabilă. Acțiunile izvorâte din contractul de voluntariat sunt scutite de taxă de timbru.

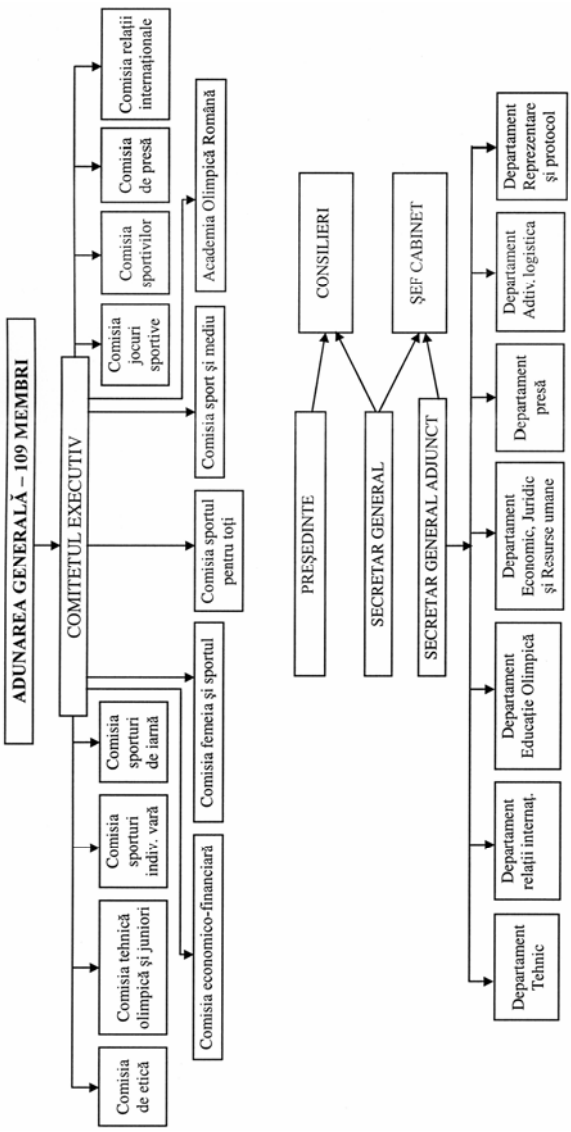
ORGANIGRAMA MINISTERULUI TINERETULUI ȘI SPORTULUI



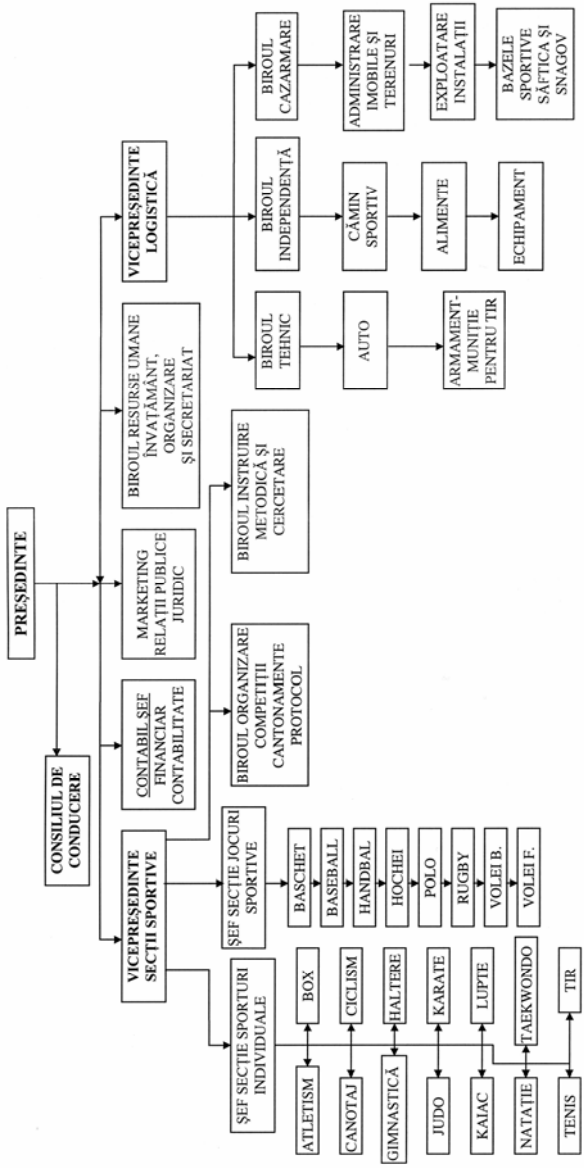
STRUCTURA ORGANIZATORICĂ A AGENȚIEI NAȚIONALE PENTRU SPORT

Anexa 11/2

ORGANIGRAMA COMITETULUI OLIMPIC ROMÂN

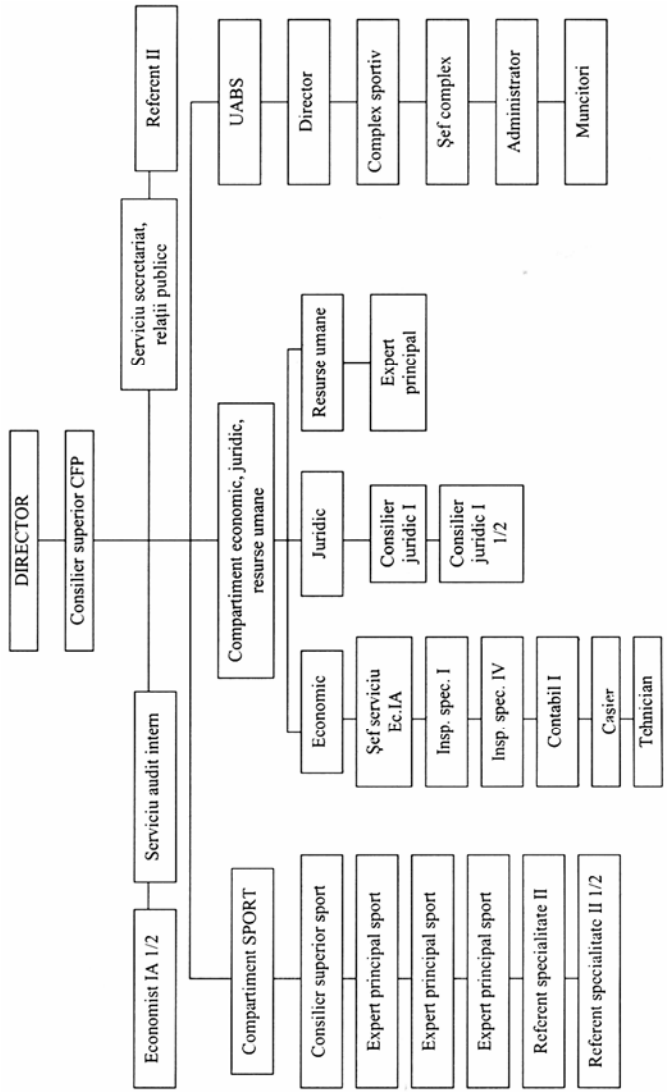


ORGANIGRAMA CLUBULUI SPORTIV DINAMO BUCUREŞTI

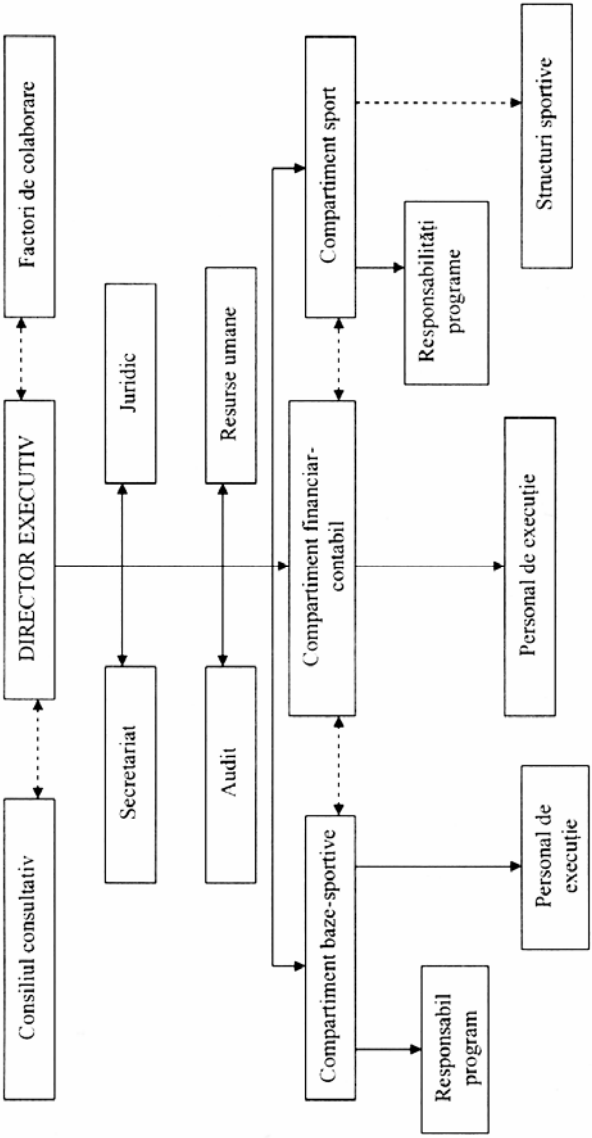


ORGANIGRAMA CLUBULUI SPORTIV OLIMPIA BUCUREŞTI

ORGANIGRAMA D.S.J. DOLJ



ORGANIGRAMA D.S.J. DOLJ



ORGANIGRAMA D.S.J. MARAMUREŞ

MANAGERII ŞI STILUL DE CONDUCERE
(după André Laurent, citat de O. Nicolescu, p. 166)

Managerii germani au, ca puncte forte, competența în domeniul de specialitate şi abilități de coordonare. Mai mult decât managerii din alte țări, ei cred că, pentru realizarea succesului managerial, creativitate este esențială. Se consideră că nu poți fi manager de succes dacă prin calitățile, cunoştințele, aptitudinile şi comportamentele individuale nu ating parametrii ceruți de complexa şi dificila muncă managerială. Abordarea tipică managerului german se caracterizează prin raționalitate. Firma sau organizația este tratată ca o rețea coordonată de persoane, care, bazate pe competența şi cunoştințele deținute, adoptă şi aplică decizii raționale.

Din punct de vedere al originii, managerii germani, spre deosebire de omologii lor francezi şi britanici, provin din toate păturile sociale. Cea mai mare parte sunt absolvenți ai învățământului superior, grupul cel mai numeros obținând diploma de la universități, după care urmează cei ce au terminat un institut de învățământ superior tehnic şi economic. Firmele germane acordă o mare atenție calităților individuale, în special *leadership*-ului şi competenței de specialitate în domeniul de bază (tehnic, economic etc.).

În ceea ce priveşte stilul managerial practicat în **firmele germane mari,** se afirmă, din ce în ce mai des, că el nu mai este predominant autoritar, aşa cum se susținea până nu demult. Se constată coexistența mai multor stiluri manageriale. Pe lângă stilul autoritar, tinde să se profileze în ultimul timp şi **stilul orientat pe soluționarea de sarcini** şi **stilul participativ.**

Managerii britanici se prezintă sensibil diferit. Specific lor este accentul pe abilitățile interpersonale, pe capacitatea de a influența pe alții şi de a negocia în mod eficace. În concepția lor, abilitatea de a-şi crea o imagine bună, care să fie remarcată de ceilalți, este esențială pentru o carieră managerială de succes. Frecvent, managerii britanici abordează organizația ca pe o rețea de relații individuale, care realizează acțiuni pe baza influențării reciproce, rezultate din comunicare şi negocieri. Managerii britanici, mai ales cei din eşalonul superior, provin în mare parte din straturile sociale de vârf. Prin sistemul de şcoli elitist pe care-l posedă, tinerii sunt pregătiți pentru a deveni, ulterior, manageri. Marea Britanie a renunțat, mai târziu decât celelalte două țări, la primatul originii sociale în favoarea pregătirii, combinată cu originea. De altfel, aşa cum subliniază englezul Lane, managerii britanici, comparativ cu cei continentali, apar ca subpregătiți, în activitatea lor pragmatismul înlocuind profesionalismul.

Caracteristica dominantă a **stilului managerial în firmele britanice** este diversitatea sa. Cercetările specialiştilor au relevat că, adesea, stilurile

practicate de managerii englezi de la toate eşaloanele conducerii sunt dificil de încadrat într-o anumită categorie. Se pare că, relativ mai frecvent, se întâlneşte stilul democratic participativ, caracterizat prin decizii participative, delegare pe scară largă, consultare a consiliilor muncitoreşti la nivelul sectoarelor de producţie. De asemenea, în firmele din industria prelucrătoare, cunoaşte o anumită răspândire o variantă mai evoluată de stil paternalist, mai ales în întreprinderile „de familie".

În sfârşit, **managerii francezi** consideră drept esenţiale, cruciale chiar, abilităţile organizatorice şi de control. Organizaţia este abordată ca o reţea ierarhică, unde puterea de a organiza şi controla decurge din poziţia ierarhică a managerului. În acelaşi timp, tratează firma sau organizaţia ca o piramidă cu multiple niveluri de putere ce trebuie contactate şi utilizate. Pentru succesul activităţii manageriale se consideră esenţială capacitatea de a dirija efectiv relaţiile de putere şi de a lucra în cadrul unui sistem.

Situaţia managerilor francezi, din punct de vedere social, este asemănătoare cu cea a managerilor britanici. Tinerii, mai ales din straturile sociale superioare, absolvenţi de *grandes écoles*, formează o elită intelectuală din care se recrutează cea mai mare parte a managerilor de nivel superior.

Referitor la managerii francezi, cercetările au relevat că, la nivelul firmelor mari, este foarte răspândit stilul predominant autoritar şi/sau stilul paternalist, reflectare a gradului ridicat de centralizare decizională, a viziunii elitiste a acestora, a accentului acordat ierarhiei şi controlului. De altfel, acest stil îşi găseşte corespondenţa în indicele de distanţă al puterii, calculat de Hofstede, superior celor din Germania şi Marea Britanie. În firmele mici şi mijlocii, stilul managerial este mult mai direct, fiind frecvent de tip paternalist.

Universitatea SPIRU HARET

Anexa 13

REPREZENTANȚI ROMÂNI
ÎN ORGANIZAȚII SPORTIVE INTERNAȚIONALE
noiembrie 2003

I. ORGANIZAȚII INTERNAȚIONALE

OCTAVIAN MORARIU
- – şeful delegaţiei române la Conferinţa Miniştrilor Europeni responsabili cu sportul din cadrul Consiliului Europei;
- – membru al Comitetului Executiv al Conferinţei Sportive Europene;
- – şeful delegaţiei române la Conferinţa Miniştrilor Tineretului şi Sportului din Ţările de expresie Franceză (C.O.N.F.E.J.E.S.).

CONSTANTIN DIACONU
- – membru al Comitetului permanent al Consiliului Europei pentru implementarea Convenţiei Europene privind violenţa şi ieşirile necontrolate ale spectatorilor la manifestările sportive, în special la meciurile de fotbal.

ALEXANDRU PARASCHIVESCU
- – reprezentant al A.N.S. în Comitetul Director pentru Dezvoltarea Sportului (C.D.D.S.) din Consiliul Europei.

MARICICA PUICĂ
- – ambasador naţional pentru sport, toleranţă şi spirit sportiv la Consiliul Europei.

IOAN DRĂGAN
- – membru al Grupului de monitorizare antidoping de pe lângă C.D.D.S./ Consiliul Europei.

PIERRE DE HILLERIN
- – membru al Comitetului Executiv al Consiliului Internaţional pentru Educaţie Fizică şi Ştiinţa Sportului (C.I.E.P.S.S.), coordonator regional pentru Europa de Est.

ANDREI BOGDAN TEODORESCU
- – membru al Comitetului Executiv al Asociaţiei Internaţionale pentru Informaţie Sportivă (I.A.S.I.)
- – membru al Grupului de lucru al experţilor în informaţie sportivă (S.I.O.N.E.T.) de pe lângă C.D.D.S./Consiliul Europei.

ANTON MURARU
- – membru al Comitetului Executiv al Consilului Internaţional de Formare a antrenorilor (I.C.C.E.)
- – membru al Subcomisiei „Comenius 2" din cadrul programului „Socrates", Direcţia Generală de Educaţie şi Cultură a Comisiei Europene (Uniunea Europeană), pentru perioada 2003-2006.

Universitatea SPIRU HARET

II. FEDERAȚII SPORTIVE INTERNAȚIONALE – EUROPENE

AERONAUTICĂ

CONSTANTIN VOICU
- – vicepreşedinte pentru România al Federației Aeronautice Internaționale (F.A.I.)
- – membru al Comisiei Internaționale de aviație generală (C.I.A.G.) a F.A.I.

VALERICA POPESCU
- – membru al Comisiei Internaționale de paraşutism a F.A.I.

TIBERIU NEDELESCU
- – membru al Comisiei Internaționale de aeronave ultrauşoare (C.I.V.L.) a F.A.I.

ILIE MIHAI
- – membru al Comisiei internaționale de zbor cu baloanele a F.A.I.

AIKIDO

DAN IONESCU
- – preşedintele Confederației Europene de Aikido Tradițional (C.E.A.T.).

ALPINISM ŞI ESCALADĂ

SANDA BADRALEXE
- – secretar al comisiei de tineret a Federației Internaționale de Alpinism şi Escaladă (U.I.A.A.)

CONSTANTIN LĂCĂTUŞU
- – membru corespondent al Comisiei de acces şi conservare a U.I.A.A.

AUTOMOBILISM

CONSTANTIN NICULESCU
- – membru al Comitetului Director al Federației Internaționale a Automobilului (F.I.A)
- – membru al Consiliului Mondial de Turism şi Automobilism al F.I.A.
- – membru al Comisiei tehnice a F.I.A.

ION OLARU
- – membru supleant al Consiliului Mondial de Turism şi Automobilism al F.I.A.
- – membru al Comitetului de calendar şi regulament sportiv din cadrul Comisiei Internaționale de Karting (C.I.K. / F.I.A.).

ARTE MARȚIALE

OVIDIU COVACI
- – membru al Consilului Director tehnic al Uniunii Mondiale de Qwankido (W.Q.U.).

Universitatea SPIRU HARET

AUREL PĂTRU
– preşedinte al Uniunii Mondiale de Karate-do Shotokan (S.K.D.U.N.).
FLORENTIN MARINESCU
– membru al Consilului Director al Organizaţiei Mondiale de Ju-Jitsu şi Kobudo (W.J.J.K.O).
VALENTIN AMATTO ZAHARIA
– vicepreşedinte al Federaţiei Internaţionale de Kempo (I.K.F.).
RĂZVAN VOVCENCO
– preşedintele Comisiei de arbitri a Federaţiei Internaţionale de Kempo (I.K.F.).
PETRU GRINDEANU
– ofiţer executiv al Comitetului director al Federaţiei Europene de Wushu (E.W.F.).
ROBERT MANOLE
– vicepreşedinte al Uniunii Europene de Ju-Jitsu (E.J.J.U.).

ARTE MARŢIALE DE CONTACT

MIRCEA BOLDEA
– preşedinte al Comisiei tehnice de arbitri a Federaţiei Internaţionale de Kick-Boxing (I.K.B.F.)
– preşedintele Federaţiei Europene de Muay Thay (E.M.T.F.).
ARGENTINA BOLDEA
– vicepreşedinte al Federaţiei Internaţionale de Box Thailandez Muay Thay (I.A.M.T.F.), reprezentantă pentru federaţiile din Europa de Est.
DOREL BULEARCĂ
– delegat naţional în Organizaţia Internaţională de Kyokushinkai (I.K.O.I).
ION GÂRBEA
– delegat naţional în Federaţia Internaţională de Kendo (I.K.F.)

BOB-SANIE

DRAGOŞ PANAITESCU
– membru al Comisiei tehnice de materiale a Federaţiei Internaţionale de Bob şi Tobogan (F.I.B.T.)
VLAD HARALAMBIE
– membru al Comisiei de competiţii al F.I.B.T.
ION APOSTOL
– membru al Comisiei tehnice a Federaţiei Internaţionale de Sanie (F.I.L.), antrenor F.I.L.

BASCHET

RADU DRĂGĂNESCU
– membru al Comisiei de tineret a Federaţiei Internaţionale de Baschet pentru Europa (F.I.B.A. – Europa).

BOX

IOSIF ARMAŞ
- – membru al Comitetului Executiv al Asociației Europene de Box Amator (E. A.B.A.)
- – membru al Comitetului Executiv al Asociației Europene de Box Amator (E.A.B.A.).
- – membru al comisiei tehnice de regulamente E.A.B.A.

ION POP
- – membru al Comisiei de arbitri– judecători E.A.B.A.

FRANCISC VAŞTAG
- – membru al Comisiei de Antrenori a E.A.B.A.

SILVIU CAZACU
- – membru al Comisiei de arbitri şi judecători a E.A.B.A.

HOREA BERCEANU
- – membru al Comisiei medicale a E.A.B.A.

NICOLAE BUD
- – membru al Comisiei financiare a E.A.B.A.

RELU AURAŞ
- – membru al Comisiei de tineret a E.A.B.A.

BOGDAN FILCEA
- – membru al Comisiei juridice a E.A.B.A.

JUSTINIAN BACIU
- – membru al Comisiei pentru siguranță şi echipamente a E.A.B.A.

VASILE CATEA
- – membru al Comisiei de box profesionist a E.A.B.A.

STELA GAVRILĂ
- – membră a Comisiei de box pentru femei a E.A.B.A.

ADRIAN MACARIE
- – membru al Comisiei pentru mas media a E.A.B.A.

FOTBAL

MIRCEA SANDU
- – membru al Comisiei F.I.F.A. de organizare a Cupei Mondiale.
- – membru al Comisiei U.E.F.A. pentru echipele naționale.
- – membru al Grupului de lucru al U.E.F.A. pentru delegații la meciuri.

GHEORGHE HAGI
- – membru al Comisiei F.I.F.A. pentru fotbal.

CRISTIAN BIVOLARU
- – membru al Comisiei U.E.F.A. pentru fotbal feminin;
- – membru al Grupului de lucru U.E.F.A. pentru directorii de stadioane;
- – membru al Grupului de lucru U.E.F.A. pentru instructorii tehnici.

LIANA STOICESCU
- – membru al Comisiei F.I.F.A. pentru fotbal feminin;
- – membru al Grupului de lucru al U.E.F.A. pentru fotbal în rândul femeilor şi fetelor.

ADALBERT KASSAI
– membru al Grupului de experţi U.E.F.A. pentru etică şi fairplay.
IONEL PISCANU
– membru al Grupului de lucru al U.E.F.A. pentru securitatea pe stadioane.
– membru al Grupului de lucru al U.E.F.A. pentru delegaţii la meciuri.
NICOLAE PANTEA
– membru al Grupului de lucru al U.E.F.A. pentru fotbal în rândul juniorilor şi amatorilor.
ION CRĂCIUNESCU
– membru al Grupului de lucru al U.E.F.A. pentru arbitri şi observatori.
ADRIAN PORUMBOIU
– membru al Grupului de lucru al U.E.F.A. pentru arbitri şi observatori.
NICOLAE GRIGORESCU
– membru al Grupului de lucru al U.E.F.A. pentru arbitri şi observatori.
NICOLAE RANEA
– membru al Grupului de lucru al U.E.F.A. pentru arbitri şi observatori.
MIRCEA SALOMIR
– membru al Grupului de lucru al U.E.F.A. pentru arbitri şi observatori.
SORIN SATMARI
– membru al Grupului de lucru al U.E.F.A. pentru media.

GIMNASTICĂ

NICOLAE VIERU
– vicepreşedinte al Comitetului Executiv al federaţiei Internaţionale de Gimnastică (F.I.G.).
– preşedintele Comisiei de Statut şi regulamente a F.I.G.
– preşedintele Comisiei de aparate a F.I.G.
ADRIAN STOICA
– preşedintele Comitetului tehnic masculin al F.I.G.
MARIA FUMEA
– membru al Comitetului de sport aerobic al F.I.G.
MARIA SIMIONESCU
– membru de onoare al F.I.G.
ANCA GRIGORAŞ MIHĂILESCU
– membru al Comitetului tehnic feminin al Uniunii Europene de Gimnastică (U.E.G.).
MIRCEA APOLZAN
– membru al Comitetului tehnic masculin al U.E.G.

HALTERE

NICU VLAD
– membru al Comitetului tehnic al federaţiei Internaţionale de haltere (I.W.F.).
– membru al Comitetului tehnic al Federaţiei europene de Haltere (E.W.F.).

MARTA BAROGA
– membru al Comitetului medical al I.W.F.
– membru al Comitetului medical al E.W.F.

HOCHEI PE IARBĂ

LAZĂR ENCIU
– membru al Comitetului indoor al Federației Europene de Hochei (E.H.F.)
– membru al Comitetului de dezvoltare – Zona Mediteraneană a E.H.F.

JUDO

MARIUS VIZER
– vicepreşedinte al Federației Internaționale de Judo (I.J.F.)
– preşedintele Uniunii Europene de Judo (U.E.J.).

KARATE MODERN

VASILE MANEA
– membru al Comitetului Director al Uniunii Europene de Karate Shito-Ryu Shukokai (E.U.S.S)

KARATE TRADIȚIONAL

DAN STUPARU
– vicepreşedinte al Federației Europene de Karate tradițional (E.T.F.K.F.)
– membru al comisiei tehnice a Federației Internaționale de Karate Tradițional (I.T.K.F.)

ROXANA CRUHER
– membru al Comisiei de Disciplină a E.T.F.K.F.

KARATE W.K.C.

LIVIU CRIŞAN
– membru al comitetului executiv al Confederației Mondiale de Karate (W.K.C.)

NICOLAE CRĂCIUN
– membru al Comisiei de arbitraj a W.K.C.

LUPTE

NICOLAE PLOEŞTEANU
– membru al Subcomisiei medicale a Federației Internaționale de Lupte Asociate (F.I.L.A.).

GHEORGHE CIŞMAŞ
– membru al Subcomisiei pentru cercetări ştiințifice a F.I.L.A.

MODELISM

MIHAIL ZANCIU

– membru delegat în Comisia Internațională de Aeromodelism (C.I.A.M.) a Federației Aeronautice Internaționale (F.A.I.)

– membru delegat în Federația Mondială de Navomodelism (NAVIGA).

MARIUS CONU

– membru delegat alternativ în C.I.A.M. /F.A.I.

DRAGOŞ ALBESCU

– membru delegat în Federația Europeană de Modele de Automobil (F.E.M.A.).

VICTOR MANOLACHE

– membru delegat în Federația Europeană de Automodele Radio-comandate (E.F.R.A.).

MOTOCICLISM

GABRIEL OLARIU

– membru al Grupului de lucru pentru mediul înconjurător al Uniunii Europene de Motociclism (U.E.M.)

POLO

ANATOL GRINȚESCU

– membru al Comitetului tehnic de polo al Ligii Europene de Natație (L.E.N.).

RADIOAMATORISM

GHEORGHE DRĂGULESCU

– membru al Grupului de lucru Telegrafie de sală a Uniunii Internaționale a Radioamatorilor (I.A.R.U.)

CAROL SZABO

– membru al Grupului de lucru Radiogoniometrie amatori al I.A.R.U.

RUGBY

VIOREL MORARIU

– vicepreşedinte delegat al Asociației Ereuropene de Rugby (F.I.R.A.– A.E.R.), preşedintele Comisiei de dezvoltare.

OCTAVIAN MORARIU

– membru al Consiliului de Administrație al F.I.R.A. – A.E.R.

DANIEL MITREA

– delegat responsabil al F.I.R.A. – A.E.R. pentru dezvoltarea rugby-ului în țările Europei Centrale.

SCHI

CONSTANTIN ARGHIROPOL

– membru al Grupului de experți al comitetului de schi fond al Federației Internaționale de Schi (F.I.S.).

Universitatea SPIRU HARET

DAN CRISTEA
– membru al Grupului de experți al Comitetului de schi alpin al F.I.S.
CODRU POPESCU
– membru al Grupului de experți al Comitetului de snowboard al F.I.S.
VASILE CÂRSTOCEA
– membru al Grupului de experți al Comitetului pentru învățare şi perfecționare în schiul alpin al F.I.S.
FLORIN PELIN
– membru corespondent al Comitetului pentru competițiile universitare al F.I.S.

BIATLON

CONSTANTIN ARGHIROPOL
– membru al Comitetului de dezvoltare al Uniunii Internaționale de Biatlon (I.B.U.).

SCRABBLE

STEFAN PALL
– membru al Comisiei de scrabble şcolar al Federației Internaționale de Scrabble Francofon (F.I.S.F.)
MATEI GALL
– membru al Comisiei de regulamente al F.I.S.F.

SCRIMĂ

ANA PASCU
– membru al Comitetului Executiv al Federației Internaționale de Scrimă (F.I.E.).

ŞAH

TEODOR GHITESCU
– membru al Consiliului arbitrilor al Federației Internaționale de Şah (F.I.D.E.).
MARGARERA JUNCU
– membră a Comisiei de Şah feminin a F.I.D.E.
RADU ŞOFRAN
– membru al Comisiei pentru informații, presă şi statistică a F.I.D.E.
NEBOISA ILIJIN
– membru al Comisiei de filaterie şahistă a F.I.D.E.
CRISTIAN IONESCU
– membru al Comisiei pentru competițiile de juniori şi tineret A F.I.D.E.
ELISABETA POLIHRONIADE
– membru al comisiei Informații, presă, statistică a F.I.D.E.
– membru al Comisiei de Şah Feminin a F.I.D.E.
– membru al Comisiei de Şah în Şcoală a F.I.D.E.

TIR SPORTIV

ION CORNELIU

– membru al Comitetului de pistoale al Federației Internaționale de Tir Sportiv (I.S.S.F.).

SPORTUL PENTRU TOȚI

AURELIA SUCIU

– membru al Biroului Director al Federației Internaționale Sportul pentru Toți (F.I.Sp.T.)

SPORTUL UNIVERSITAR

ADRIAN GAGEA

– cenzor al Federației Internaționale a Sportului Universitar (F.I.S.U.)

CONSTANTIN NICOLAE

– membru de onoare al F.I.S.U.

GEORGE COPOS

– membru de onoare al F.I.S.U.

SPORTUL PENTRU PERSOANELE CU HANDICAP

MARIA MILEA

– delegat național în Comisia Internațională de Powerlifting (ridicarea greutăților) din cadrul Comitetului Internațional Paraolimpic (I.P.C.)

IOSIF COMȘA

– delegat național în Comitetul Internațional al Sportului pentru Surzi (C.I.S.S.)

– delegat național în Organizația Europeană a Sportului pentru Surzi (C.I.S.S.)

DOREL LEPĂDATU

– delegat național în Federația Internațională a Sportului pentru Nevăzători (I.B.S.A.).

III. ALTE ORGANIZAȚII

SECȚIA EDUCAȚIE FIZICĂ MILITARĂ DIN CADRUL MINISTERULUI APĂRĂRII NAȚIONALE

Lt. Col. ŞTEFAN MĂRGINEAN

– şeful delegației Armatei României la Consiliul Internațional al Sportului Militar (C.I.S.M.), membru al C.I.S.M.

Maior LUPESCU MIHAI

– delegat al Armatei României la C.I.S.M.

Cpt. POPA TEODOR

– delegat al Armatei României la C.I.S.M.

Universitatea SPIRU HARET

SOCIETATEA ROMÂNĂ DE MEDICINĂ SPORTIVĂ

IOAN DRĂGAN

– membru de onoare al Federației Internaționale de Medicină Sportivă. (F.I.M.S.)

COMISIA ROMÂNĂ DE PSIHOLOGIE A SPORTULUI

IRINA HOLDEVICI

– membru al Comitetului Executiv al Federației Europene de Psihologie a Sportului şi a Activităților Corporale (F.E.P.S.A.C.).

ASOCIAȚIA PRESEI SPORTIVE DIN ROMÂNIA

EMANUEL FÂNTÂNEANU

– membru al Comitetului Executiv al Uniunii Europene a Presei Sportive (U.E.P.S.)

– preşedintele Comisiei de tenis de masă din cadrul Asociației Internaționale a Presei Sportive (A.I.P.S.)

CLUBUL SPORTIV RAPID BUCUREŞTI

GRIGORE TÂRCOCI

– delegat al clubului Sportiv „Rapid" Bucureşti la Uniunea Sportivă Internațională a Feroviarilor (U.S.I.C.)

FUNCȚIONARI INTERNAȚIONALI

1. CORNEL MĂRCULESCU
   – director executiv al Federației Internaționale de Natație (F.I.N.A.)
   – director executiv al Comisiei de dezvoltare a F.I.N.A.
   – director executiv al Comisiei de marketing a F.I.N.A.
2. IOAN POP
   – Director tehnic al Federației Internaționale de Scrimă (F.I.E.)
3. DORU SIMION
   – funcționar al Federației Europene de Handbal (E.H.F.)
4. FLORIN DANIEL LĂCĂTUȘU
   – secretar administrator al Uniunii Europene de Judo (U.E.J.)

Universitatea SPIRU HARET